

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA

2008/2009



TII

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DA
FORÇA AÉREA PORTUGUESA.**

**A REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
“IMPLICAÇÕES DA SUA IMPLEMENTAÇÃO
NA FORÇA AÉREA PORTUGUESA”**

JOÃO PEDRO AFRA PAES DE CARVALHO
MAJG/TPAA

Lisboa 2009



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

A REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA “Implicações da sua implementação na Força Aérea Portuguesa”

MAJG/TPAA João Pedro Afra Paes de Carvalho

Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA 2008/2009

Orientador: MAJ/ADMAER Victor Branco

Lisboa 2009



Agradecimentos

À Manuela e à Mafalda pelo envolvimento nesta “guerra” que acabou por ser também a delas.



Índice	Pág.
Introdução.....	1
1. Regime da Mobilidade (RM).....	4
a. Mobilidade Geral.....	5
b. Mobilidade Especial	5
2. Regime de Vínculos, Carreiras e Remunerações (RVCR)	11
3. Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na AP (SIADAP).....	11
a. Objecto, âmbito, princípios e objectivos do SIADAP	17
b. Subsistemas do SIADAP	18
c. SIADAP 3 – Gestão e Avaliação do Desempenho de Trabalhadores	19
(1) Periodicidade, requisitos e publicidade	19
(2) Modelo de avaliação e efeitos do desempenho	20
Conclusões.....	26
Bibliografia.....	31
Anexo A – Princípios orientadores da Reforma do Regime de VCR	A-1
Anexo B – Princípios relativos ao Regime de Vinculação	B-1
Anexo C – Princípios relativos ao Regime de Carreiras.....	C-1
Anexo D – Princípios relativos ao Regime de Remunerações.....	D-1
Anexo E – Princípios fundamentais relativos ao SIADAP	E-1
Anexo F – Objectivos conducentes ao melhoramento do funcionamento dos serviços na AP	F-1
Anexo G – Papéis desempenhados pelos intervenientes na articulação do alinhamento dos objectivos	G-1
Anexo H – Recolha de Dados das Entrevistas	H-1
Anexo I – Glossário de Conceitos	I-1
Anexo J – Guião da Entrevista	J-1
Anexo K – Tabela de Posições Remuneratórias	K-1
Anexo L – Tabela Remuneratória Única	L-1
Índice de Tabelas	
Tabela 1 – Relação de Pessoal em Mobilidade	9
Tabela 2 – Modelo de carreira.....	11
Tabela 3 – Carreiras.....	12
Tabela 4 – Caracterização das Carreiras Gerais	14



Resumo

No âmbito das reformas estruturais que estão actualmente a decorrer no país, a Administração Pública não podia ter ficado de fora. Como componente essencial da estratégia de desenvolvimento de um país, o Governo procedeu à sua reforma.

Partindo dessa realidade, foi desenvolvido este trabalho de investigação que tem como objectivo principal analisar globalmente os diplomas legais que regulamentam os regimes da Mobilidade, regimes de Vínculos, Carreiras e Remunerações (LVCR), e Sistema Integrado de Gestão da Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), pilares responsáveis pela Reforma da Administração Pública (AP).

Para concretizar este desiderato, recorreu-se a uma metodologia de investigação baseada no modelo proposto por Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt.

O trabalho foi estruturado em três capítulos, nos quais se pretendeu caracterizar o modelo das reformas, nomeadamente, o regime da Mobilidade, a nova LVCR e o SIADAP.

Decorrente da investigação, ficou reforçada a ideia que as novas regras vertidas no regime da Mobilidade, constituem um incremento motivacional nos trabalhadores da FAP, que a nova LVCR permite um melhor desenvolvimento de competências e que a avaliação do desempenho baseada num sistema por quotas juntamente com um sistema de recompensas, influencia de forma positiva a motivação do pessoal civil da FAP.

Por fim apresentam-se no final, algumas recomendações para dar utilidade às conclusões deste trabalho.



Abstract

Bearing in mind the structural reforms currently underway in the country, the Public Administration could not have been left out. Consequently and as an essential component of the development strategy of a country, the Government undertook its own reform.

This research work is based on this fact and aims to examine all the main laws governing the system of Contracting, Careers and Compensation (LVCR), the Integrated System for Mobility and the Management of Performance Evaluation in the Public Administration (SIADAP), pillars of the public administration reform (AP).

A research methodology based on a model proposed by Raymond Quivy and Luc Van Campenhoudt is used to achieve this goal.

The work is structured in three chapters, which intend to characterize the model of reforms, including the system of mobility, the new LVCR and SIADAP.

The conclusions of this research reinforce the idea that the new rules included in the new mobility system increase the workers' motivation, the new LVCR allows for a better development of skills and the performance evaluation based on a quota and reward system creates a positive influence in the motivation of the civilian personnel in the FAP.

Finally, some recommendations, based on the findings of this study, are presented.



Palavras-chave

Avaliação da qualidade,
Avaliação de Desempenho,
Carreiras,
Carta de missão,
Criação de Valor,
Mérito,
Mobilidade,
Motivação,
Qualidade,
Prémios de Desempenho,
Recompensas,
Remunerações,
Serviço Público,
Sistema por quotas,
Vínculos.



Lista de abreviaturas

ADSE	Assistência na Doença aos Servidores do Estado
AP	Administração Pública
CCA	Conselho Coordenador da Avaliação
CEMFA	Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
CPESFA	Comando de Pessoal da Força Aérea
CPA	Código do Procedimento Administrativo
CTFP	Código do Trabalho em Funções Públicas
DP	Direcção de Pessoal
DR	Diário da República
DGAEP	Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público
FAP	Força Aérea Portuguesa
GEN	General
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
IPSS	Instituto Público de Solidariedade Social
LVCR	Lei de Vínculos, Carreiras e Remunerações
ME	Mobilidade Especial
MG	Mobilidade Geral
MGEN	Major-General
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização
RB	Remuneração Base
RCTFP	Regime do Contrato de Trabalho em Funções Públicas
RH	Recursos Humanos
RM	Regime da Mobilidade
RPC	Repartição de Pessoal Civil
RVCR	Regime de Vínculos, Carreiras e Remunerações
SIADAP	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública
SIADAP 1	Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública
SIADAP 2	Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública



SIADAP 3	Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública
SME	Situação de Mobilidade Especial
TEN	Tenente
TCOR	Tenente-Coronel
TGEN	Tenente-General
UE	União Europeia
VCR	Vínculos, Carreiras e Remunerações



Introdução

*“Se queres colher em três anos,
planta trigo;
Se queres colher em dez anos,
planta uma árvore;
mas, se queres colher para sempre,
desenvolve o homem”
(provérbio chinês)*

O Trabalho de Investigação Individual que nos propomos desenvolver, prende-se com a Reforma da Administração Pública (AP) e as implicações da sua implementação na Força Aérea Portuguesa (FAP), sendo o objecto de estudo, o Regime da Mobilidade (RM), o Regime de Vínculos, Carreiras e Remunerações (RVCR) e o Sistema Integrado de Gestão da Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP).

O objectivo geral deste trabalho é analisar, globalmente, os diplomas legais que regulamentam estes regimes e as suas implicações, com a finalidade de harmonizar a sua aplicação na FAP.

Como objectivos específicos, pretendemos aferir sobre a mobilidade dos recursos humanos na AP, o desenvolvimento de competências e das carreiras dos trabalhadores e analisar o processo de implementação do SIADAP na FAP.

Sendo a modernização da AP uma componente essencial da estratégia de desenvolvimento de um País e, estando actualmente a decorrer um processo de reformas estruturais, parece-nos da máxima relevância efectuar um estudo que permita apreender não só as principais alterações relativamente ao regime anterior, como também perceber as implicações da sua implementação na FAP.

Neste processo reformador, desempenham um papel essencial os funcionários públicos. Sem eles ou sem a sua cooperação empenhada, a Administração não evoluirá num sentido de melhor e mais eficiente serviço ao País¹.

¹ - Resolução do Conselho de Ministros n.º 109/2005 de 30 de Junho



Desta forma e, tendo como cenário, tal como já referido, as alterações e mudanças que afectam toda a AP e, seguindo o método de Investigação em Ciências Sociais, segundo Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt, proposto pelo IESM, considerámos como pergunta de partida que irá orientar todo o trabalho, a seguinte:

– A implementação desta reforma influencia de forma positiva a motivação do pessoal civil da FAP?

Desta pergunta de partida decorrem três perguntas derivadas:

Questão 1 – Como se fortalecerá a competitividade do pessoal civil que integra a FAP, com o novo regime da mobilidade?

Questão 2 – Em que medida o novo regime de vínculos, carreiras e remunerações permite um melhor desenvolvimento de competências?

Questão 3 – Estará a FAP adaptada para funcionar com um sistema de recompensas?

Destas perguntas derivadas formulámos três hipóteses:

Hipótese 1 (H1) – O regime da mobilidade tem um efeito motivacional nos trabalhadores da FAP.

Hipótese 2 (H2) – O regime de VCR contribui para um melhor desenvolvimento de competências dos trabalhadores na FAP.

Hipótese 3 (H3) – A diferenciação do mérito baseada num sistema por quotas (fixação de percentagens máximas) aliada a um sistema de recompensas, tem um efeito motivacional no pessoal civil da FAP.

Mas se é verdade que os conceitos e as hipóteses teóricas são essenciais como pontos de referência, não é menos verdadeiro que qualquer investigação necessita de «peças de apoio empíricas», capazes de produzirem informação sobre a realidade que irá validar ou invalidar as hipóteses equacionadas e susceptíveis de serem controladas e objectivadas. (Ferraroti; 1986: 89)

As técnicas ou instrumentos de investigação empírica devem, por seu lado, ser seleccionados em estrita adequação com os tais pressupostos teóricos, com as hipóteses de adequação do problema, bem como com a natureza do objecto de estudo.



Tendo em conta todos estes factores, optámos por uma metodologia de carácter mais qualitativo, utilizando como técnica de pesquisa, as entrevistas semi-directivas, efectuadas a responsáveis pelas áreas de recursos humanos na FAP e que cobrissem um leque alargado de sensibilidades nesta matéria².

Para efeitos de verificação das hipóteses, não se efectuará a auscultação aos trabalhadores da FAP, dado a fase embrionária da implementação desta reforma, uma vez que estes ainda não estão suficientemente familiarizados com os regimes, para que seja possível retirar conclusões fidedignas a partir das suas opiniões.

Para a elaboração deste trabalho será ainda utilizada a técnica de pesquisa documental: análise de documentos, pesquisa na internet e leitura de obras relacionadas com os temas a abordar e com os principais conceitos a definir e aprofundar, a saber: Serviço Público, Qualidade, Avaliação da Qualidade, Criação de Valor, Avaliação do Mérito, Recompensas, Boas Práticas, Mobilidade, Vinculação, Carreiras, Remunerações, Mapas de Pessoal.

O trabalho encontra-se estruturado considerando três capítulos: O Regime da Mobilidade, o Regime de VCR e o SIADAP.

No que concerne ao Regime da Mobilidade, iremos centrar-nos nos tipos de mobilidade existentes e como se articulam no sentido de incrementar a motivação dos trabalhadores da FAP.

Em relação à LVCR, debruçar-nos-emos sobre a forma como estão estruturados os regimes de vínculos, carreiras e remunerações e de que forma eles contribuem para o desenvolvimento das competências dos trabalhadores da FAP.

O capítulo terceiro versará sobre o SIADAP e as suas regras de aplicação e, em que medida este regime influencia de forma positiva a motivação dos trabalhadores da FAP.

Por fim far-se-ão as conclusões de todo este trabalho de investigação, nelas incluindo algumas recomendações.

² Consultar Guião de entrevistas – Anexo J



1. O Regime da Mobilidade (RM)

A mobilidade enriquece os conhecimentos. Como refere Jean Luc Bodiguel, *“mobilité = compétence supérieure = plus grand possibilité d’obtenir des fonctions de responsabilité”*³.

É sabido que existem dirigentes e técnicos superiores em organismos centrais que nunca tiveram contacto directo com os problemas reais, pelo que nos parece de interesse que a mobilidade, em condições a definir, seja requisito de promoção a categorias superiores. A este propósito, Siedentoph, da Escola Superior de Ciências Administrativas de Spire, escreve: *“(...) O governo estima que os funcionários de categoria superior não devem ficar muito tempo no mesmo sector, pois isso comporta inconvenientes graves, tanto para a autoridade administrativa como para o próprio agente: resulta que o agente deixe de ter uma visão de conjunto dos problemas e tende para um aperfeiçoamento excessivo e desenvolve um certo corporativismo na sua especialidade. A uniformidade de problemas a resolver faz com que o espírito crítico, a criatividade e a capacidade de inovação do agente diminuam”*.

Segundo Carapeto e Fonseca (2005: 227), uma carreira profissional não deve evoluir acantonada nos limites de uma única organização, ou até de um ministério.

O regime da mobilidade dos funcionários da AP tem pressupostos e objectivos claros. Isto porque, pretendeu-se com este regime aproveitar e valorizar adequadamente os bons recursos humanos que temos na AP, motivando-os e envolvendo-os nesta reforma estrutural para que desse modo, se possa atingir o objectivo de modernizar e melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e às empresas. E, esta meta de melhorar a prestação de serviços públicos, com menores custos e com maior eficiência é, por outro lado, essencial para que, apostando também na simplificação de processos e procedimentos, se avance para uma AP moderna, capaz de colaborar no incremento da competitividade da economia portuguesa.

Na AP, a mobilidade entre serviços, dos funcionários e agentes da administração, pode operar-se de acordo com o previsto na LVCR, de duas formas: Mobilidade Geral e Mobilidade Especial⁴.

³ Bodiguel, Jean Luc – Les anciens Elèves de L’ENA. Paris, Press de la Fondation National des Sciences Politiques, 1978, pp. 157

⁴ Lei n.º 53/2006 de 7 de Dezembro



a. Mobilidade Geral (MG)

(1) Cedência de interesse público:⁵

Ocorre entre os órgãos ou serviços aos quais é aplicável a LVCR e as entidades às quais a mesma não é aplicável.

(2) Mobilidade Interna:⁶

Ocorre entre os órgãos ou serviços aos quais é aplicável a LVCR ou no próprio órgão ou serviço. Reveste as modalidades de mobilidade na categoria e de mobilidade intercarreiras ou categorias. Tem, em regra, a duração máxima de um ano. Após terminar este prazo, não pode haver lugar, durante o prazo de um ano, a mobilidade interna para o mesmo órgão, serviço ou unidade orgânica de trabalhador que se tenha encontrado em mobilidade interna e tenha regressado à situação jurídico-funcional de origem. Só existe consolidação definitiva da mobilidade quando esta se opere na categoria e dentro do mesmo órgão ou serviço.

b. Mobilidade Especial (ME)

(1) Definição

A ME é a situação jurídico-funcional em que podem ser colocados os funcionários ou agentes da AP, em virtude e na sequência de procedimentos de reorganização de serviços e racionalização de efectivos, no âmbito dos quais se conclua que os mesmos não são necessários para o desenvolvimento da actividade desses serviços e durante o período estritamente necessário à sua recolocação noutro serviço.

O funcionário ou agente quando colocado em SME fica afecto à Secretaria-Geral ou Departamento de Recursos Humanos do Ministério em que se integrava o serviço onde, por último, exerceu funções.

⁵ Art. 58.º da Lei n.º 53/2006 de 7 de Dezembro

⁶ Art.s 59.º a 65.º da Lei n.º 53/2006 de 7 de Dezembro



(2) Fases do processo de ME

(a) Transição

- Destina-se a permitir que o funcionário ou agente reinicie funções, sem necessidade de proceder à frequência de acções de formação profissional que o habilitem a esse reinício;
- Decorre durante 60 dias após a colocação do funcionário ou agente em SME;
- Mantém a remuneração base mensal correspondente à categoria, escalão e índice detidos no serviço de origem.

(b) Requalificação

- Decorre durante o prazo de dez meses, após terminada a fase de transição;
- Aufere remuneração no valor de cinco sextos da RB mensal correspondente à categoria, escalão e índice detidos no serviço de origem;
- Destina-se a reforçar as capacidades profissionais do funcionário ou agente, criando melhores condições de empregabilidade e de reinício de funções (elaboração e execução de um plano de requalificação, incluindo acções de formação profissional).

(c) Compensação

- Decorre por tempo indeterminado, após terminada a fase de requalificação;
- Aufere remuneração no valor de quatro sextos da remuneração base mensal correspondente à categoria, escalão e índice detidos no serviço de origem;
- Destina-se a apoiar o funcionário ou agente, cujo reinício de funções não tenha ocorrido em fases anteriores, podendo envolver a frequência de acções de formação profissional, em especial se



inseridas em procedimentos concretos de selecção, para reinício de funções em serviço.

(3) Direitos do pessoal em SME:

- (a) Remuneração mensal, fixada em função da fase em que se encontra;
- (b) Subsídios de Natal e de férias calculados com base na remuneração a que tiver direito;
- (c) Prestações familiares, nos termos legais aplicáveis;
- (d) Férias e licenças, nos termos legais aplicáveis;
- (e) Protecção social, nela se incluindo as regalias concedidas pelos Serviços Sociais na AP e os benefícios da ADSE ou de outros subsistemas de saúde, nos termos legais aplicáveis;
- (f) Apresentação a concurso para provimento em cargo, categoria ou carreira para que reúna os requisitos legalmente fixados;
- (g) Frequência de cursos de formação profissional;
- (h) Apoio para futuro encaminhamento profissional para o mercado de trabalho privado.

(4) Deveres do pessoal em SME:

- (a) Mantém os deveres inerentes ao funcionalismo público, com excepção dos que se relacionem directamente com o exercício de funções;
- (b) Nas fases de transição e requalificação, é vedado o exercício de qualquer actividade profissional remunerada, excepto quando se trate de reinício de funções ou quando tenha sido previamente autorizado, nos termos legais aplicáveis;
- (c) Ser opositor aos procedimentos de selecção e deles não desistir injustificadamente, verificando-se um conjunto de condições;
- (d) Comparecer à aplicação de métodos de selecção para que for convocado (excepto quando os funcionários e agentes se encontrem na fase de compensação e os métodos de selecção se insiram em contexto de reinício de funções em associações públicas, entidades públicas



empresariais e Institutos Públicos de Solidariedade Social (IPSS) e de frequentar as acções de formação profissional para que for indicado;

(e) Comunicar ao serviço a que se encontra afecto qualquer alteração relevante da sua situação, designadamente no que se refere à obtenção de novas habilitações académicas ou qualificações profissionais ou à alteração do seu local de residência permanente.

(5) Licença Extraordinária

(a) Pode requerer licença extraordinária, o pessoal cuja SME se encontre nas fases de requalificação ou compensação, sendo que o pessoal que opte voluntariamente pela colocação em SME pode requerê-la em qualquer das fases;

(b) A concessão da licença extraordinária compete aos membros do Governo responsáveis pelas Finanças e pela AP;

(c) Em licença extraordinária não se perde o vínculo à função pública;

(d) O pessoal em licença extraordinária não está sujeito aos deveres do pessoal em SME;

(e) A duração da licença é fixada caso a caso, em conformidade com o requerido, não podendo ser inferior a um ano;

(f) No decurso da licença, o pessoal tem direito a uma subvenção mensal, abonada 12 vezes por ano;

(g) Para o pessoal que não tenha optado voluntariamente pela colocação em SME, o valor da subvenção corresponde às seguintes percentagens da remuneração ilíquida que auferiria durante o processo em SME se não tivesse requerido a licença:

- 70% durante os primeiros cinco anos;
- 60% do 6.º ao 10.º ano;
- 50% a partir do 11.º ano.



(h) Para o pessoal que tenha optado voluntariamente pela colocação em SME, o valor da subvenção corresponde às seguintes percentagens da remuneração ilíquida que o funcionário ou agente auferia à data da licença:

- 75% durante os primeiros cinco anos;
- 65% do 6.º ao 10.º ano;
- 55% a partir do 11.º ano.

(i) Um funcionário ou agente pode fazer cessar a sua licença extraordinária, desde que já tenha decorrido um ano da duração concedida;

(j) O pessoal que não tenha optado voluntariamente pela colocação em SME, ao cessar a situação de licença extraordinária é colocado na fase de compensação. O pessoal que opte voluntariamente pela colocação em SME, ao cessar a situação de licença extraordinária, é colocado na fase em que se encontrava quando a iniciou.

Este regime entrou em vigor em 2006, através da Lei n.º 53/2006, de 7 de Dezembro. Na FAP, o panorama relativo à aplicação deste regime, está representado no seguinte quadro:

Tabela 1 – Relação de Pessoal em Mobilidade

Anos	Reorganização dos Serviços	Mobilidade dos Recursos Humanos	Formação / Reclassificação / Reconversão
2005	0	1	9
2006	0	2	17
2007	0	5	11
2008	0	6	0

Fonte: Balanço Social da FAP de 2006, 2007, 2008 e 2009

No sentido de aferir de que forma se fortalecerá a competitividade do pessoal civil da FAP, definimos como indicadores, a reorganização dos serviços, a mobilidade dos recursos humanos e a formação/reclassificação/reconversão do pessoal civil da FAP, recorrendo para tal ao Balanço Social da FAP referente aos anos de 2006 a 2009, conforme representado na Tabela 1.

Da leitura efectuada ao quadro apresentado na Tabela 1, podemos verificar que, entre 2005 e 2008 não houve nenhuma reestruturação de serviços, permitindo concluir que



não houve necessidade de efectuar nenhuma movimentação de pessoal civil de forma coerciva.

Em relação à mobilidade dos recursos humanos, houve um ligeiro incremento nos últimos dois anos, o que permite inferir sobre a pouca disponibilidade dos trabalhadores em transitar para outras funções.

No que concerne à Formação/Reclassificação/Reconversão, indicadores relacionados com a similitude do desempenho, os anos de 2005, 2006 e 2007 permitem verificar a iniciativa dos trabalhadores em valorizar-se profissionalmente, sendo que, o ano de 2008, por manifesta restrição orçamental, não permitiu o acesso à actividade formativa com vista a eventual reclassificação ou reconversão profissional dos mesmos.

Em simultâneo pretendemos testar a hipótese formulada: o regime da mobilidade tem um efeito motivacional nos trabalhadores da FAP.

A este propósito, refere o TCOR José Martins⁷ que a competitividade, entendida no sentido do aumento de produtividade e qualidade só poderá ocorrer com o rejuvenescimento dos quadros e reestruturação dos serviços. Mais refere que, pela análise que efectua, existe demasiada sedentarização do pessoal civil da Força Aérea e isso conduz à estagnação. Já em relação ao regime da ME, entende que existe bondade e mérito nas intenções e que o mesmo obriga a uma transparência nos procedimentos concursais⁸.

A TEN Mónica Martins⁹ alinha pelo mesmo diapasão, referindo que muitos postos de trabalho deixaram de fazer sentido e que este regime permite, para além de reduzir a despesa pública, movimentar os trabalhadores para outros serviços onde de facto são necessários. De qualquer forma a FAP, contrariamente ao que se passou noutros serviços públicos, conforme consta da Tabela 1, não efectuou nenhuma reestruturação, pelo que não houve necessidade, de colocar nenhum trabalhador em SME¹⁰.

Deste modo, verifica-se que a adequação funcional do trabalhador ao posto de trabalho assume um papel preponderante, tornando-se um incremento motivacional para o exercício das suas funções, comprovando a H1.

Passemos em seguida à análise do regime de Vínculos, Carreiras e Remunerações.

⁷ Chefe da Repartição de Pessoal Civil

⁸ Ver tópicos de entrevista – Anexo H

⁹ Chefe do Sector de Recrutamento e Carreiras - RPC

¹⁰ Ver tópicos de entrevista – Anexo H



2. O Regime de Vínculos, Carreiras e Remunerações (RVCR)

Desde o século passado que os trabalhadores da AP têm estado sujeitos, na generalidade dos Estados ocidentais, a um estatuto jurídico-funcional específico, destinado a garantir a prossecução isenta do interesse público e o respeito pela legalidade. Tal estatuto corresponde ao chamado modelo de carreira, cujos elementos fundamentais constam do quadro seguinte¹¹:

Tabela 2 – Modelo de Carreira

Estatuto de Direito Público, livre e unilateralmente modificável pelas administrações
Nomeação vitalícia
Integração numa organização hierárquica
Sistema Remuneratório estatutário
Estruturação por carreiras rígidas
Definição estatutária dos requisitos exigidos para o ingresso em cada carreira
Não reconhecimento de experiência profissional fora da carreira
Sistema de promoções e progressões salariais definido estatutariamente e assente principalmente nas qualificações e na antiguidade
Regime de Aposentação especial
Estatuto disciplinar especial

Neste modelo, os funcionários públicos constituíam um corpo estável, tecnicamente competente e politicamente neutro, que pudesse assegurar de forma eficaz, permanente e imparcial o interesse público. Votada exclusivamente à prossecução do interesse da comunidade, definido pelos órgãos competentes, a Administração enquanto corpo burocrático deveria estar especialmente garantida contra a contaminação por quaisquer outros interesses, designadamente de natureza económica ou político-partidário.

Aspectos como a especial estabilidade do vínculo e as perspectivas de carreira devem entender-se à luz da intenção de criar e sustentar um corpo permanente de funcionários imune às vicissitudes político-governativas, isenta perante o jogo partidário e protegido de pressões da sociedade civil.

¹¹ DEMKE, Cristoph, (2004) European Services between Tradition and Reform, Instituto Europeu da AP



Antecedentes

No que diz respeito à reforma do RVCR na AP portuguesa foi efectuado um diagnóstico de situação, que obteve os seguintes resultados¹²:

Regime de Vinculação: Uma grande variedade de vínculos, aliado a uma indefinição de critérios de utilização:

- Nomeação (provisória ou definitiva);
- Contrato Administrativo de Provedimento;
- Comissão de Serviço Extraordinário;
- Contrato Individual de Trabalho (a termo certo ou incerto e por tempo indeterminado)
- Contrato de Prestação de Serviços.

Regime de Carreiras: Constatação da existência de um exagerado número de carreiras com conteúdos funcionais repetidos e sobrepostos espelhados no seguinte quadro:

Tabela 3 – Carreiras

CARREIRAS	
Regime geral	653
Regime especial	119
Corpos especiais	
Categorias isoladas	407
TOTAL	1179

Fonte: DGAEP

Regime de Remunerações: Existência de duas carreiras do regime geral e especial com uma escala única baseada num índice 100 com o mesmo valor e os corpos especiais cada um com uma escala, partindo de índices 100 de valores diferentes, sendo as componentes remuneratórias constituídas por:

- Remuneração Base (RB) (Várias escalas)
- Suplementos (Em regra uma percentagem da RB)
- Subsídio de refeição
- Prestações sociais

(proliferam em todos os ministérios, suplementos remuneratórios com natureza permanente, cuja atribuição apenas depende de integração em carreira a que se

¹² Relatório de Diagnóstico sobre VCR na AP – Comissão de Revisão do Sistema



cumulam, em regra, com uma RB superior à de outras carreiras com idênticas exigências habilitacionais).

O diagnóstico efectuado permitiu elencar como principais problemas, os seguintes:

- Descaracterização dos vínculos;
- Excessivo número de carreiras;
- Opacidade do sistema remuneratório, sem relação com a gestão do serviço e as disponibilidades orçamentais;
- Rigidez, retirando capacidade de gestão aos dirigentes;
- Evolução remuneratória automática em muitas situações;
- Excessiva relevância dada ao tempo de serviço.

Nesta conformidade, o diagnóstico de situação permitiu concluir o seguinte:

- Situação rígida, difícil e complexa de gerir;
- Impedia uma verdadeira gestão de Recursos Humanos (RH);
- Não incentivava melhores desempenhos;
- Não apoiava a modernização da Administração.

Com base no exposto, foram elencados vários princípios orientadores para a presente reforma¹³ e que conduziram à aprovação da RVCR.¹⁴

Em matéria de vínculos, a reforma consagra duas modalidades: vinculação por contrato de trabalho e vinculação por nomeação.

A vinculação por contrato de trabalho é efectuada por tempo indeterminado ou a termo resolutivo (certo ou incerto).

A vinculação por nomeação pode ocorrer de forma definitiva (sem prejuízo de um período experimental) ou transitória (para o exercício temporário de funções).

A nomeação segue no essencial o regime anterior.

Em matéria de carreiras, reduziu-se o seu número, dando origem a carreiras com conteúdos funcionais mais abrangentes. Em termos práticos, concatenaram-se 653 carreiras do regime geral em apenas três. Tal redução foi acompanhada pela consagração de

¹³ Consultar Anexos A, B, C e D

¹⁴ Lei n.º 12-A/2008 de 27 de Fevereiro



mecanismos que permitem maior flexibilidade para os trabalhadores na mudança entre carreiras.

O presente regime consagra a existência de dois tipos de carreiras: carreiras gerais e carreiras especiais, que substituem as antigas carreiras do regime geral e corpos especiais – estes últimos ainda em fase de reestruturação.

As carreiras gerais, em número de três, são identificadas da seguinte forma:

- Técnico Superior
- Assistente Técnico
- Assistente Operacional

A estas carreiras estão associadas categorias que as exigências funcionais e habilitacionais impõem, discriminadas como a seguir se demonstra:

Tabela 4 – Caracterização das Carreiras Gerais

CARREIRA	CATEGORIA	GRAU DE COMPLEXIDADE FUNCIONAL	NÚMERO DE POSIÇÕES REMUNERATÓRIAS
TÉCNICO SUPERIOR	Técnico Superior	3	14
ASSISTENTE TÉCNICO	Coordenador Técnico	2	5
	Assistente Técnico		9
ASSISTENTE OPERACIONAL	Encarregado Geral Operacional	1	2
	Encarregado Operacional		5
	Assistente Operacional		8

Fonte: Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro

A dinâmica destas carreiras está relacionada com a gestão de recursos humanos de cada serviço e a sua gestão articula-se com as necessidades de gestão global, estando esta gestão, naturalmente condicionada pelas capacidades orçamentais existentes e com a dinâmica das avaliações de desempenho.

Cada categoria integra diferentes posições remuneratórias¹⁵ e, não obstante, possuir uma especificidade funcional própria, abrange o conteúdo da categoria inferior.

O regime de remunerações consagra uma remuneração que integra as componentes de remuneração base, incluindo subsídios de férias, Natal, suplementos e compensação pelo desempenho.

O regime ora em vigor consagra ainda, a existência de uma tabela remuneratória única¹⁶ que engloba a totalidade dos níveis remuneratórios susceptíveis de serem utilizados

¹⁵ Consultar Tabela de Posições Remuneratórias – Anexo K



nas posições remuneratórias de todas as carreiras, gerais ou especiais, dos trabalhadores da AP.

A mudança de posição remuneratória opera-se para a posição imediatamente superior, dependendo das menções obtidas na avaliação de desempenho.

Foi ainda implementado por este regime, a atribuição de prémios de desempenho¹⁷ aos trabalhadores da AP, com melhores desempenhos.

Da análise efectuada à implementação deste regime, pretendemos aferir em que medida esta nova lei permite um melhor desenvolvimento de competências e comprovar a hipótese formulada: o novo RVCR contribui para um melhor desenvolvimento de competências.

No que respeita à LVCR utilizaram-se os seguintes indicadores: conhecimento, criatividade, produtividade, satisfação profissional e pessoal e competências.

Para aferir estes indicadores de qualidade e, responder à questão colocada, em virtude de estarmos na presença de um regime que ainda se encontra numa fase embrionária da sua existência, optámos por recorrer a entrevistas a entidades responsáveis pelo órgão gestor de recursos humanos da FAP.

Assim, o TGen CPESFA Victor Morato¹⁸ considera que ainda estamos numa fase inicial da implementação desta reforma e, por conseguinte com dificuldades em aferir os resultados. No entanto, refere que a redução do número de carreiras permite uma maior clarificação das atribuições criando condições para um maior envolvimento dos trabalhadores no que toca ao desenvolvimento das suas competências, reforçadas pela criação de recompensas pecuniárias para premiar desempenhos e com o espectro de ver extinto o seu posto de trabalho, em virtude de uma qualquer reestruturação de serviço e ser colocado em SME¹⁹.

O TCOR José Martins²⁰, em resposta à mesma questão, também conclui que é cedo para dizê-lo. Da análise que faz, entende que a LVCR representa uma reforma dentro de outra reforma. Considera que é nestes três grandes vectores – Vínculos, Carreiras e

¹⁶ Consultar Tabela Remuneratória Única – Anexo L

¹⁷ Consultar Glossário de Conceitos – Anexo I

¹⁸ Comandante do Pessoal da FAP

¹⁹ Consultar tópico de entrevista – Anexo H

²⁰ Chefe da Repartição de Pessoal Civil



Remunerações – funcionando em inter-ligação, que reside a possibilidade de se desenvolverem as competências, para que estas se situem sempre ao nível do “saber fazer”.

Por seu lado a TEN Mónica Martins²¹, considera que, interpretando competências como capacidade técnica, a LVCR vem aproximar o trabalhador que ocupa um posto de trabalho, a determinada actividade²², mediante a sua capacidade técnica. Passou a haver um refinamento na procura do trabalho certo para determinada actividade. Procura-se assim, que os serviços sejam eficientes, ou seja, definam o número de trabalhadores para o cumprimento da sua atribuição, assim como as competências que estes devem deter, para que os serviços sejam eficazes, implicando o alcance dos seus objectivos.

Pelos motivos expostos, somos de opinião que a H2 é comprovada, em virtude da LVCR incrementar o desenvolvimento de competências. A competitividade fortalece-se no sentido de fazer mais e melhor com a existência de similitude de funções fortalecendo a equidade de tratamento entre trabalhadores.

No próximo capítulo debruçar-nos-emos sobre a avaliação do desempenho.

3. Sistema Integrado de Gestão de Avaliação do Desempenho na AP (SIADAP)

Um dos pilares do edifício legislativo, que consubstanciou a Reforma da AP, foi a aprovação do novo SIADAP²³.

Saber mais, gerir melhor ... ser excelente!²⁴ Este é o novo paradigma da AP, no qual a avaliação do desempenho desempenha um papel decisivo na sua modernização. Qualquer acto de avaliação exige um termo de comparação, com base no qual se afere o grau de concordância entre as partes em avaliação. A avaliação ocorre sempre que se determina, com base no termo de comparação, a amplitude da diferença entre essas partes. Quando uma dessas partes constitui, no termo de comparação, o nível ideal, esperado ou desejado, as outras partes são aferidas em função da sua distância relativa a esse nível. Assim é, quando estamos a fazer a avaliação do desempenho numa organização. Se é o desempenho no seio de uma organização que queremos avaliar, então temos, primeiro, de definir o termo de comparação e, depois, estabelecer o padrão de desempenho – considerado o desempenho esperado – com o qual possamos confrontar o seu desempenho

²¹ Chefe do Sector de Recrutamento e Carreiras

²² Consultar Glossário de Conceitos – Anexo I

²³ - Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro

²⁴ Adaptado de um dos lemas da AP – “*Medir mais, Gerir melhor!*”



efectivo. O bom ou o mau desempenho na organização depende do grau de aproximação do desempenho real ao desejado.

A avaliação do desempenho consiste, assim, no confronto dos resultados de desempenho com padrões de resultados de desempenho previamente fixados, ambos mensurados com base em indicadores de desempenho comuns.

Podem utilizar-se vários termos de comparação para efeitos de avaliação de desempenho numa organização. Os mais frequentes são os objectivos e as competências. Quando efectuamos avaliação de desempenho por objectivos aferimos o desempenho comparando os resultados obtidos com o padrão de desempenho constituído pelos resultados esperados, ambos cotejados no mesmo indicador de medida. Quando efectuamos avaliação do desempenho por competências, os desempenhos são aferidos tendo por padrão de desempenho resultados esperados de competências com base nos quais confrontamos os resultados obtidos no exercício dessas competências, ambos comparados no mesmo indicador de medida.

Uma vez definido um padrão de desempenho, a organização tem de ser capaz de ter o desempenho que replique esse padrão. Cabe à gestão do desempenho fazer com que este produza os resultados que realizam o padrão de desempenho. A gestão do desempenho consiste nas deliberações, na monitorização e coordenação das iniciativas levadas a cabo com o fim de conduzir o desempenho da organização ao padrão de desempenho previamente estabelecido.

a. Objecto, âmbito, princípios e objectivos do SIADAP

Conforme definido na Lei que institui e regula o SIADAP, este sistema de avaliação do desempenho “(...) visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da AP, para a coerência e harmonia das acções dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências” (n.º 2 do art. 1.º). A aplicação da Lei abrange, tanto os serviços da administração directa e indirecta do Estado como os serviços da administração regional autónoma e os serviços da administração autárquica. A abrangência da aplicação da Lei estende-se igualmente, com a possibilidade de adaptação, aos órgãos e serviços que prestam apoio ao Presidente da República, à Assembleia da República, aos Tribunais e ao Ministério Público e respectivos órgãos de gestão e demais órgãos independentes. (art. 2.º)



O âmbito de aplicação da lei abrange assim:

- Os serviços;
- Os dirigentes;
- Os trabalhadores da AP, independentemente da modalidade de constituição da relação jurídica de emprego público;

O SIADAP encontra-se subordinado a doze princípios fundamentais²⁵. (art. 5.º)

A introdução do SIADAP está intimamente relacionada com a necessidade de atingir determinados objectivos globais necessários a melhores práticas de gestão conducentes ao melhoramento do funcionamento e serviços prestados na AP²⁶. (art. 6.º)

b. Subsistemas do SIADAP

O SIADAP integra três subsistemas (n.º 1 do art. 9.º) que correspondem aos já referidos níveis de desempenho de uma organização: gestão e avaliação do desempenho organizacional, estratégico, de gestão e operacional. Os subsistemas e a sua correspondência com os níveis de desempenho são:

- Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da AP, abreviadamente designado por SIADAP 1, a que corresponde a gestão e avaliação do desempenho organizacional;
- Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da AP, abreviadamente designado por SIADAP 2, a que corresponde a gestão e avaliação do desempenho estratégico (dirigentes superiores) e de gestão (dirigentes intermédios);
- Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da AP, abreviadamente designado por SIADAP 3, a que corresponde a gestão e avaliação do desempenho operacional.

Estes subsistemas funcionam de forma integrada ao assegurar o alinhamento entre objectivos fixados no âmbito do sistema de planeamento do ministério, objectivos do ciclo de gestão do serviço, objectivos fixados na carta de missão dos

²⁵ Consultar Anexo E

²⁶ Consultar Anexo F



dirigentes superiores e objectivos fixados aos demais dirigentes e trabalhadores (art. 9.º). Assim sendo, a interligação e a interdependência nos diferentes níveis de decisão é assegurada, garantindo um funcionamento integrado e harmonioso do sistema.

A articulação mencionada insere-se num processo integrado, cujos intervenientes exercem papéis diversos.²⁷

c. SIADAP 3 – Gestão e Avaliação do Desempenho de Trabalhadores

(1) Periodicidade, requisitos e publicidade

O quadro legal do SIADAP 3 estabelece que a avaliação do desempenho dos trabalhadores é de carácter anual, sendo que a avaliação a efectuar respeita ao desempenho do ano civil anterior. (art. 41.º)

Quanto à publicitação (art. 44.º) das menções qualitativas e respectiva quantificação, ela deve ocorrer quando fundamentam, no ano em que são atribuídas, a mudança de posição remuneratória na carreira ou a atribuição de prémio de desempenho, bem como devem ser publicitadas as menções qualitativas anteriores que tenham sido atribuídas e que contribuam para tal fundamentação. Não obstante, os procedimentos relativos ao SIADAP 3 têm carácter confidencial, devendo os instrumentos de avaliação de cada trabalhador ser arquivados no respectivo processo individual, sendo que com excepção do avaliado, todos os intervenientes no processo de avaliação bem como os que, em virtude do exercício das suas funções tenham conhecimento do mesmo, ficam sujeitos ao dever de sigilo.

Importa ainda referir que o acesso à documentação relativa ao SIADAP 3 subordina-se ao disposto no Código do Procedimento Administrativo (CPA) e à legislação relativa ao acesso a documentos administrativos.

²⁷ Consultar Anexo G



(2) Modelo de avaliação e efeitos do desempenho

(a) Modelo de avaliação do desempenho

Nos termos do art. 45.º, a avaliação do desempenho dos trabalhadores integra-se no ciclo de gestão de cada serviço e incide sobre os seguintes parâmetros:

- Resultados – Obtidos na prossecução de objectivos individuais em articulação com os objectivos da respectiva unidade orgânica;
- Competências – Visam avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao exercício duma função.

O parâmetro “Resultados” decorre da verificação do grau de cumprimento dos objectivos previamente definidos, por confronto entre resultados alcançados e resultados esperados. Estes objectivos devem ter em conta os objectivos do serviço e da unidade orgânica, bem como a proporcionalidade entre os resultados visados e os meios disponíveis e o tempo em que são prosseguidos. (n.º 1 do art. 46.º)

Segundo o n.º 2 do art. 46.º, os objectivos deverão ter o seguinte cariz:

- De produção de bens e actos ou prestação de serviços, visando a eficácia na satisfação dos utilizadores;
- De qualidade, orientada para a inovação, melhoria do serviço e satisfação das necessidades dos utilizadores;
- De eficiência, no sentido da simplificação e racionalização de prazos e procedimentos de gestão processual e na diminuição de custos de funcionamento;
- De aperfeiçoamento e desenvolvimento das competências individuais, técnicas e comportamentais do trabalhador.

À semelhança do SIADAP 1 e 2, os resultados objecto de avaliação no SIADAP 3 resultam de indicadores de desempenho ao nível da eficácia, eficiência e qualidade, aos quais se junta o aperfeiçoamento e desenvolvimento de competências.



Os objectivos anuais a definir para cada trabalhador são em número mínimo de três, os quais devem igualmente atender à natureza do posto de trabalho que ocupa. Poderão ser fixados objectivos de responsabilidade partilhada sempre que impliquem o desenvolvimento de um trabalho de equipa ou esforço convergente para uma finalidade determinada. (n.º 3 e n.º 4 do art. 46.º)

Os objectivos a atingir por cada trabalhador devem ser definidos pelo avaliador e avaliado, em reunião, no início do período da avaliação, prevalecendo, em caso de discordância, a posição do avaliador, sendo que, a identificação de resultados de aperfeiçoamento e desenvolvimento individual do trabalhador é obrigatória num dos objectivos, quando resulte de diagnóstico efectuado no âmbito de avaliação do desempenho classificado como “Desempenho Inadequado”. Já os objectivos de aperfeiçoamento e desenvolvimento do trabalhador podem ser de âmbito relacional, de atitudes ou de aquisição de competências técnicas e/ou de melhoramento ou domínio de novos métodos de trabalho. (art. 67.º)

A avaliação dos resultados obtidos em cada objectivo é expressa em três níveis (art. 47.º):

- Objectivo Superado – Quando se verifica um desvio positivo entre o resultado obtido e o resultado esperado, a que corresponde uma pontuação de 5;
- Objectivo Atingido – Quando se verifica um desvio nulo entre o resultado obtido e o resultado esperado, a que corresponde uma pontuação de 3;
- Objectivo não Atingido – Quando se verifica um desvio negativo entre o resultado obtido e o resultado esperado, a que corresponde uma pontuação de 1.

A pontuação final a atribuir ao parâmetro “resultados” é a média aritmética das pontuações atribuídas aos resultados obtidas em todos os objectivos.

De salientar que, quando haja impossibilidade de prosseguir alguns objectivos previamente fixados, devido a condicionantes estranhas ao



controlo dos intervenientes e não tenha havido renegociação de novos objectivos, a avaliação deve decorrer relativamente a outros objectivos que não tenham sido prejudicados por aquelas condicionantes. Devemos ainda referir que a avaliação dos resultados obtidos em objectivos de responsabilidade partilhada é, em regra, idêntica para todos os trabalhadores neles envolvidos, podendo, mediante opção fundamentada do avaliador, ser feita uma avaliação diferenciada consoante o contributo de cada trabalhador. (n.º 3 do art. 47.º)

No que concerne ao parâmetro relativo às “competências”, ele assenta em competências previamente escolhidas para cada trabalhador em número inferior a cinco, sendo escolhidas mediante acordo entre avaliador e avaliado, prevalecendo aqui a escolha do superior hierárquico se não existir acordo, de entre as constantes em lista aprovada por portaria do membro do Governo responsável pela área da AP. (art. 48.º) As competências a demonstrar/desenvolver pelos trabalhadores são definidas e listadas em perfis específicos, decorrentes da análise e qualificação das funções correspondentes à respectiva carreira, categoria, área funcional ou posto de trabalho. (alínea a) do n.º 1 do art. 68.º)

A avaliação das competências é, para cada uma, expressa em três níveis, a saber: (art. 49.º)

- Competência demonstrada a um nível elevado – Corresponde a uma pontuação de 5;
- Competência demonstrada – Corresponde a uma pontuação de 3;
- Competência não demonstrada – Corresponde a uma pontuação de 1;

A pontuação final a atribuir ao parâmetro “Competências”, à semelhança do que sucede com o parâmetro “Resultados”, é a média aritmética das pontuações atribuídas às competências escolhidas para cada trabalhador.

A avaliação final resulta da média ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros da avaliação. Para o parâmetro “Resultados” é atribuída uma ponderação mínima de 60% e para o parâmetro “Competências” uma ponderação máxima de 40%. Podem ser



estabelecidos limites diferentes dos referidos, através de despacho do membro do Governo responsável pela área da AP, em função de carreiras e, por despacho conjunto do membro do Governo da tutela e daquele, podem igualmente ser fixados outros limites diferentes para carreiras especiais ou em função de especificidades das atribuições de serviços ou da sua gestão. (n.º 1 a 3 do art. 50.º) Não sendo, no entanto, claramente mencionadas as circunstâncias que poderão conduzir a este cenário de alteração dos limites definidos para os parâmetros “Resultados” e “Competências”.

A avaliação final é expressa em menções qualitativas em função das pontuações finais em cada parâmetro, nos seguintes termos:

- Desempenho Relevante – Correspondendo a uma avaliação final entre 4 e 5;
- Desempenho Adequado – Correspondendo a uma avaliação final de desempenho positivo entre 2 e 3,999;
- Desempenho Inadequado – Correspondendo a uma avaliação final entre 1 e 1,999.

As pontuações finais dos parâmetros e a avaliação final são expressa até às centésimas e, quando possível, até às milésimas. (n.º 4 e 5 do art. 50.º)

Nos termos do art. 51.º, a atribuição da menção qualitativa de “Desempenho Relevante” é, por iniciativa do avaliado, objecto de apreciação pelo Conselho de Coordenação da Avaliação (CCA), para efeitos de eventual reconhecimento de mérito ou “Desempenho Excelente”. Esta iniciativa deve ser acompanhada de uma caracterização que especifique os respectivos fundamentos, assim como uma análise do impacto do desempenho do trabalhador onde deve ser evidenciado os contributos relevantes para o serviço. O reconhecimento de “Desempenho Excelente” é objecto de publicitação no serviço.

A diferenciação de desempenhos é garantida pela fixação da percentagem máxima de 25% para as avaliações finais qualitativas de “Desempenho Relevante” e, de entre estas, 5% do total dos trabalhadores



para o reconhecimento de “Desempenho Excelente”. Estas percentagens, quando necessário, arredondam-se por excesso e, em regra, devem ser distribuídas proporcionalmente por todas as carreiras. A atribuição das percentagens é da exclusiva responsabilidade do dirigente máximo do serviço cabendo-lhe assegurar o seu estrito cumprimento, devendo as respectivas percentagens serem do conhecimento de todos os avaliados. (art. 75.º)

(b) Efeitos da avaliação de desempenho

O n.º 1 do art. 52.º prevê os seguintes efeitos gerais:

- Identificação de potencialidades pessoais e profissionais do trabalhador que devem ser desenvolvidas;
- Diagnóstico de necessidades de formação;
- Identificação de competências e comportamentos profissionais merecedores de melhoria;
- Melhoria do posto de trabalho e dos processos a ele associados;
- Alteração de posicionamento remuneratório na carreira do trabalhador e atribuição de prémios de desempenho.

No caso de um trabalhador obter em três anos consecutivos o reconhecimento de “Desempenho Excelente”, este poderá beneficiar de um destes direitos: (n.º 2 do art. 52.º)

- Um período sabático com a duração máxima de três meses para realização de estudo sobre temática a acordar com o respectivo dirigente máximo do serviço, cujo texto final deve ser objecto de publicitação;
- Um estágio em organismo de AP estrangeira ou em organização internacional, devendo apresentar relatório do mesmo ao dirigente máximo do serviço;
- Um estágio em outro serviço público, organização não governamental ou entidade empresarial, com actividade e métodos



de gestão relevantes para a AP, devendo apresentar relatório do mesmo ao dirigente máximo do serviço;

–Frequentar acções de formação adequada ao desenvolvimento de competências profissionais.

O trabalhador tem ainda direito, no ano seguinte em que se verificar o “Desempenho Excelente”, a cinco dias de férias, ou à correspondente remuneração, cabendo-lhe a escolha de um destes dois benefícios. Confere-se o direito a três dias de férias ou à correspondente remuneração, no caso de se verificarem três anos consecutivos de “Desempenho Relevante”. (n.º 3 e 4 do art. 52.º)

Os direitos atrás referidos são igualmente adquiridos quando se verifique a acumulação de dez pontos nas avaliações de desempenho, contados nos seguintes termos:

–Três pontos por cada menção de “Desempenho Excelente”;

–Dois pontos por cada menção de “Desempenho Relevante”. (n.º 5 do art. 52.º)

O “Desempenho Relevante” e “Desempenho Excelente” pode ainda dar como prémio, a atribuição de incentivos para formação profissional ou académica, nas condições estabelecidas pelo Governo em decreto regulamentar. (n.º 5 do art. 52.º)

Sempre que um trabalhador obtenha a menção de “Desempenho Inadequado”, esta deve ser acompanhada de uma caracterização que especifique os respectivos fundamentos dessa avaliação, discriminada por parâmetro, de modo a possibilitar decisões no sentido de analisar os fundamentos de insuficiência no desempenho e identificar as necessidades de formação e o plano de desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho do trabalhador e ainda fundamentar decisões no sentido de potenciar o aproveitamento das capacidades do trabalhador. (art. 53.º)

Em relação à hipótese formulada: “A diferenciação do mérito baseada num sistema por quotas (fixação de percentagens máximas), aliada a um sistema de recompensas tem



um efeito motivacional no pessoal civil da FAP”, foram utilizados os seguintes indicadores: recompensas, reconhecimento, incentivos ao empenho, qualidade nos resultados, optimização de recursos, inovação, resultados e competências.

Para aferir estes indicadores de qualidade, entrevistaram-se responsáveis pelos órgãos gestores de recursos humanos na FAP.

O TGen CPESFA Victor Morato²⁸ não concorda com um sistema por quotas, que entende ser altamente injusto. Considera que a FAP não está adaptada para funcionar com um sistema de recompensas. Deveria ser previamente testado noutras áreas da governação para se aferir da sua eficácia de aplicação.

O TCOR Manuel Estalagem²⁹ considera que a AP e a FAP não estão adaptadas para funcionar com um sistema de recompensas. É contra a atribuição de prémios de desempenho, começando por aqueles que são atribuídos aos dirigentes. Entende que não se deve premiar o “fazer bem” e o “fazer correcto”. Propõe como recompensa pelo mérito, um sistema de progressão profissional mais aberto e perspectivando a progressão na carreira de acordo com os méritos demonstrados em sede própria. É sua opinião que os Prémios de desempenho são atribuídos por critérios não poucas vezes ínvios e geradores de mal-estar. Se a cultura em termos de política social da classe dirigente fosse diferente, o primeiro passo seria abolir o anquilosado sistema de quotas³⁰.

Por sua vez o TCOR José Martins acredita que uma cultura baseada na recompensa pelo mérito é um factor de contribuição para elevar a qualidade do serviço público na FAP. Sobre a atribuição de prémios de desempenho, considera que os trabalhadores mais capazes, competentes e dedicados devem e merecem verificar que o seu esforço é recompensado relativamente a outros que o não são.

Pelo exposto, segundo as declarações dos responsáveis pelos órgãos gestores de recursos humanos da FAP, não ficou provado que a utilização de um sistema de quotas para diferenciação do mérito e a atribuição de prémios de desempenho influenciasse de forma positiva a motivação dos trabalhadores da FAP, razão pela qual é refutada a H3.

Testadas as três hipóteses, não obstante a H3 não ter reunido consensos quanto à sua validação, cremos estar em condições de poder responder afirmativamente à pergunta

²⁸ Consultar tópico de entrevista – Anexo H

²⁹ Consultor no Instituto de Acção Social das Forças Armadas

³⁰ Consultar tópico de entrevista – Anexo H



central que foi o fio condutor deste trabalho de investigação: – *A implementação desta reforma influencia de forma positiva a motivação do pessoal civil da FAP?*

Conclusões

Nas últimas décadas, as AP's de todo o mundo – e, especialmente as dos países mais abertos e expostos ao fenómeno da internacionalização e globalização, têm sido submetidas a crescentes pressões para se reformarem. Não é novidade para ninguém. Mesmo considerando inevitáveis variações de país para país na intensidade e nas prioridades de reforma, as principais razões que as motivam, assentam, em todos os casos, na necessidade de ajustar as Administrações aos desenvolvimentos sociais, económicos e tecnológicos de forma a adequar funções, necessidades e recursos do país, melhorando a sua governabilidade no presente e a sustentabilidade no futuro.

Portugal não fugiu à regra! Estava na altura de mudar. É preciso ter consciência de que a reforma da AP, sendo fundamental para a sustentabilidade do modelo social e para a competitividade da economia portuguesa, era extremamente urgente, pois uma sociedade complexa e dinâmica como a actual, necessita de uma AP inteligente, rápida e flexível.

Foi com base nestes pressupostos que foi escolhido este tema para ser objecto de uma investigação académica.

Assim, começámos por enunciar o tema: “A Reforma da AP e as suas implicações para a Força Aérea Portuguesa”. Este tema permitiu identificar como pergunta de partida: “– A implementação desta reforma influencia de forma positiva a motivação do pessoal civil da FAP?”

Desta pergunta de partida, tal como referido na introdução, elencámos três questões derivadas que deram origem a três hipóteses.

Com a finalidade de testar estas hipóteses, recorremos a uma metodologia de carácter mais qualitativo, utilizando entrevistas semi-directivas como técnica de pesquisa, permitindo ao entrevistado toda a liberdade de resposta. As entrevistas foram efectuadas a responsáveis pelas áreas de gestão de recursos humanos da FAP, cobrindo um alargado leque de sensibilidades nesta matéria, tendo sido precedidas do envio de um texto de enquadramento e do guião da entrevista, excepção ao TGen CPESFA Victor Morato que não teve acesso ao guião da entrevista, tendo a mesma sido realizada oralmente.



Para reforçar a credibilidade dos argumentos que pretendemos defender, foi ainda utilizada uma técnica de pesquisa documental baseada em análise de documentos, pesquisas na internet e leitura de obras relacionadas com o tema abordado.

No que toca à metodologia científica, foi seguido o método de investigação em Ciências Sociais, proposto por Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt recomendado pelo IESM.

Dadas as limitações dimensionais, a investigação sobre a reforma da AP foi circunscrita aos regimes da mobilidade, VCR e SIADAP na FAP.

Começando pela análise à primeira questão derivada que levou à formulação da primeira hipótese, verificou-se que a implementação do RM, desde 2006 permitiu comprovar a hipótese formulada. Com efeito, as novas modalidades que compõem o regime permitem flexibilizar a gestão dos recursos humanos dando condições aos dirigentes para dinamizar melhor a sua articulação na FAP. Como diz o actual chefe da RPC na FAP, TCOR José Martins, “*A competitividade só se operará com o rejuvenescimento dos quadros e a reestruturação dos serviços*”. Este novo regime também permitirá fortalecer a competitividade, através da valorização dos respectivos postos de trabalho por parte dos trabalhadores, pois permite a extinção de postos de trabalho, sempre que haja necessidade de reestruturar serviços, sendo os seus ocupantes (trabalhadores) colocados em SME.

Quanto à segunda hipótese, todos os entrevistados consideraram que era cedo para dizê-lo. Apesar de nos encontrarmos ainda numa fase embrionária, e, por conseguinte não poder efectuar-se uma validação empírica, este regime tem as seguintes inovações, em termos de instrumento de gestão para os seus dirigentes: sobre o regime de vínculos, consagra apenas duas modalidades de vinculação: o contrato como modalidade predominante e a nomeação como modalidade restrita a funções de soberania. Sobre o regime de carreiras, fundiram-se 1719 carreiras em apenas três carreiras de regime geral, com designações e conteúdos funcionais mais abrangentes. A competitividade fortalece-se no sentido de fazer mais e melhor com a existência de similitude de funções fortalecendo a equidade de tratamento entre trabalhadores. A sua dinâmica relaciona-se com a gestão dos recursos humanos e com a gestão global do serviço ou organismo, sendo condicionada pelas atribuições, pelos objectivos fixados e pelas disponibilidades orçamentais. O desenvolvimento da gestão dos recursos humanos a partir da identificação das actividades



e dos postos de trabalho necessários aos objectivos e resultados, permitindo maior flexibilidade na mudança de carreira, sendo as perspectivas de evolução articuladas com a gestão global e baseada no mérito demonstrado (provas e desempenho). No que toca ao regime de remunerações, criou-se uma tabela remuneratória única com 115 posições, em vez das 22 tabelas existentes com 522 posições. A remuneração passa a integrar apenas a RB, os suplementos e as compensações pelo desempenho. Eliminaram-se as progressões automáticas nas carreiras e estabeleceu-se a atribuição de prémios de desempenho em função da avaliação do mérito.

Já no que concerne à terceira hipótese não conseguimos provar que a avaliação do desempenho baseada num sistema de quotas juntamente com a atribuição de recompensas, influencie de forma positiva a motivação na FAP, antes pelo contrário. É entendido pelos responsáveis dos órgãos gestores de recursos humanos da FAP, que este sistema é injusto, sendo gerador de uma influência negativa.

É indesmentível que era necessário alterar o sistema em que nos encontrávamos, unanimemente considerado extraordinariamente inflacionado. Este sistema por quotas pode revelar-se extremamente injusto pois, apenas 25% dos trabalhadores poderão ser classificados com “desempenho excelente” e “desempenho relevante”, de acordo com o que decorre da lei. Isto significa, na prática, que 75% dos trabalhadores da FAP, irão ter anualmente e obrigatoriamente, a classificação de “desempenho adequado” ou de “desempenho inadequado”, mesmo que muitos dos primeiros tenham tido, realmente, um desempenho relevante ou excelente. Quanto aos prémios de desempenho, a sua atribuição também não é factor de concordância entre todos os entrevistados. O TCOR Manuel Estalagem³¹, propõe inclusivamente um sistema de progressão profissional mais aberto e perspectivando a progressão de acordo com os méritos demonstrados em sede própria.

Decorrente do trabalho de investigação desenvolvido, e, depois de responder afirmativamente à pergunta de partida, este oficial-aluno apresenta as seguintes propostas:

a. Ao CPESFA/DP/RPC

- (1) Realização de acções de formação junto dos avaliadores no sentido de harmonizar a aplicação do SIADAP de forma integrada a todos os trabalhadores da FAP;

³¹ Consultar Guião de Entrevistas – Anexo H



(2) Estabelecimento de padrões de desempenho, com os indicadores de medida adequados a cada função, destinados à permanente monitorização, por parte de avaliadores e avaliados, de forma a aferir o sistema de modo contínuo e desencadear a sua melhoria.

b. Às Unidades / Estabelecimentos / Órgãos

Envolvimento no processo de avaliação do mérito dos trabalhadores, dando condições aos avaliadores para a frequência das acções de formação, permitindo desta forma a melhoria de todo o sistema.

Com esta investigação pretendeu-se aferir e sistematizar as principais diferenças entre o sistema anterior e o actual e questionar as chefias militares sobre a sua opinião relativa à actual reforma, exequibilidade de aplicação desta e motivação destes para a sua implementação.

Este trabalho, mais do que uma investigação acabada, é apenas o princípio de uma análise mais profunda e abrangente. Se num primeiro momento, este trabalho tentou perceber as sensibilidades dos altos cargos, responsáveis pela gestão dos recursos humanos na FAP e, por conseguinte, pela implementação desta reforma, parece-nos claro que a análise desta reforma não se esgote neste trabalho. Este, não ficará completo se não se auscultarem os alvos principais – os trabalhadores! Assim, pensamos que, como sugestão para futuras investigações, urge interrogar os trabalhadores, permitindo entender, não só, o seu grau de conhecimento da reforma, mas também a sua atitude e motivação, por ser um elemento participativo e dinâmico em todo o processo.

Parafraseando “o poeta”, “*Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades ...*”



Bibliografia

Livros

- CARAPETO, Carlos, FONSECA, Fátima (2005). Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação, 1ª ed: Edições Sílabo, Lda.
- QUIVY, Raymond, CAMPENHOULDT, LucVan (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. 2ª ed., Lisboa: Gradiva.

Monografias (Livros)

- A Reinvenção da Função Pública, da burocracia à gestão - 3.º encontro – INA (2002).
- As Boas Práticas do Sector Público – Volume 3.º – INA (2008).
- FERRAROTTI, Franco, (1986). Instrumentos de Investigação: As Técnicas, Edições Teorema, Lisboa.
- KOUZMIN, Alexander, University of western Sydney, Nepean, Australia, LÖFFLER, Elke and KLAGES, Helmut, Post graduate School of Administrative Sciences, Speyer, Germany, KORAC, Nada, Kakabase, Cranfiels School of Management, Cranfield, UK. Benchmarking and Performance Measurement in Public Sectors – Towards learning for agency effectiveness,
- ROBINSON, Marc (2003). The Output Concept and Public Sector Services, Queensland University of Technology

Monografias electrónicas

- Bolsa de Emprego Público – Disponível na internet em:

<http://www.bep.gov.pt>

- Direcção Geral da Administração e do Emprego Público

<http://www.dgap.gov.pt/>

- Instituto Nacional de Administração

<http://www.ina.pt/>

Outras páginas consultadas

http://www.administradores.com.br/noticias/a_reforma_da_administracao_publica/6225/

http://books.google.com.br/books?id=pLWpI86CuvEC&pg=PA75&lpg=PA75&dq=reforma+da+administra%C3%A7%C3%A3o+p%C3%BAblica&source=web&ots=YFoA_7Od



[NC&sig=wJs52UcqFK3rgE0H1Krw2-Icvj4&hl=pt-](#)

[PT&sa=X&oi=book_result&resnum=9&ct=result#PPA86,M1](#)

<http://www.ucm.es/BUCM/cee/doc/00-25/0025.htm>

http://www.ebape.fgv.br/academico/asp/dsp_professor.asp?cd_pro=31

Legislação

- Decreto-Lei n.º 135/99. D.R. n.º 94, Série I-A de 1999-04-22, Define os princípios gerais de acção a que devem obedecer os serviços e organismos da Administração Pública na sua actuação face ao cidadão, bem como reúne de uma forma sistematizada as normas vigentes no contexto da modernização administrativa
- Lei n.º 10/2004. D.R. n.º 69, Série I-A de 2004-03-22, Cria o sistema integrado de avaliação do desempenho da Administração Pública
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004. D.R. n.º 94, Série I-B de 2004-04-21, Aprova a operacionalização da reforma da Administração Pública, áreas de actuação e metodologias de aplicação
- Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004. D.R. n.º 113, Suplemento, Série I-B de 2004-05-14, Regulamenta a Lei n.º 10/2004 de 22 de Março, no que se refere ao sistema de avaliação do desempenho dos dirigentes de nível intermédio, funcionários, agentes e demais trabalhadores da administração directa do Estado e dos institutos públicos
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 109/2005. D.R. n.º 124, Série I-B de 2005-06-30, Aprova um conjunto integrado de medidas relativas à gestão da função pública
- Lei n.º 53/2006. D.R. n.º 235, Série I de 2006-12-07, Estabelece o regime comum de mobilidade entre serviços dos funcionários e agentes da Administração Pública visando o seu aproveitamento racional
- Lei n.º 66-B/2007. D.R. n.º 250, Suplemento, Série I de 2007-12-28, Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública
- Lei n.º 12-A/2008. D.R. n.º 41, Suplemento, Série I de 2008-02-27, Estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas
- Lei n.º 59/2008. D.R. n.º 176, Série I de 2008-09-11, Aprova o Regime do Contrato de Trabalho em Funções Públicas



- Decreto-Lei n.º 121/2008. D.R. n.º 133, Série I de 2008-07-11, Extingue carreiras e categorias cujos trabalhadores transitam para as carreiras gerais
- Lei n.º 58/2008. D.R. n.º 174, Série I de 2008-09-09, Estatuto Disciplinar dos Trabalhadores Que Exercem Funções Públicas



Anexo A – Princípios Orientadores da Reforma do RVCR

O novo RVCR deve subordinar-se aos seguintes princípios gerais:

1. Subordinação ao interesse público e a princípios de igualdade de acesso ao exercício de funções públicas e de imparcialidade e transparência da gestão dos recursos humanos da AP.
2. Gestão dos recursos humanos da AP visando a valorização profissional dos trabalhadores, elemento essencial do funcionamento dos serviços públicos, a sua motivação profissional, o reconhecimento do mérito, o desenvolvimento das suas competências e o aumento de produtividade, designadamente através de formação profissional promovida pela AP.
3. Aproximação ao regime laboral comum, com respeito pelas especificidades da AP resultantes da prossecução de interesses públicos, designadamente consagrando garantias de imparcialidade no exercício de funções.
4. Sujeição ao mesmo regime em domínios fundamentais da relação de emprego público, independentemente do tipo de vínculo: integração em carreiras e respeito pelas regras legais da sua organização, respeito pelas regras de recrutamento, figuras de mobilidade geral e respeito pelas regras gerais enformadoras do sistema remuneratório.
5. Manutenção de uma perspectiva de carreira para os trabalhadores, com evolução condicionada pelas necessidades de gestão global dos serviços, nos termos do número seguinte e baseada no mérito revelado através do desempenho ou de prestação de provas.
6. Integração da gestão dos recursos humanos na gestão global dos serviços públicos, sendo esta condicionada pelas atribuições legais e pelas disponibilidades orçamentais dos serviços, num horizonte anual e plurianual.
7. A gestão dos recursos humanos desenvolve-se a partir da identificação das actividades e dos postos de trabalho necessários à prossecução dos objectivos e obtenção de resultados, através de mapas de pessoal de actualização anual ou plurianual, e progressivamente assente na definição de perfis de competências.
8. Consagração do princípio da igualdade orçamental entre serviços para a gestão dos recursos humanos, visando prevenir a existência de injustiças relativas no tratamento dos trabalhadores por razões resultantes exclusivamente da afectação de recursos financeiros.



- O observatório do emprego público terá, de entre outras competências, de velar pela observância de tal princípio.
9. Concepção coerente e harmonizada dos sistemas de avaliação dos serviços, dos dirigentes a todos os níveis e dos trabalhadores, prevendo-se a articulação entre si, a responsabilização dos dirigentes na sua aplicação e incluindo os resultados da gestão dos recursos humanos como uma das componentes relevantes da avaliação do desempenho dos dirigentes.
 10. Aumento das capacidades de gestão dos dirigentes, com reforço de mecanismos de responsabilização, da necessidade de fundamentação dos actos de gestão e da sua transparência.
 11. Revisão do regime de protecção social, numa perspectiva de convergência com o regime geral, abordando todas as eventualidades, incluindo a do desemprego nas situações de vinculação não definitiva no domínio da nomeação.



Anexo B – Princípios relativos ao Regime de Vinculação

Em matéria de vínculos, devem seguir-se os seguintes princípios:

1. Existência de duas modalidades de vinculação de emprego público:
 - a. Vinculação por Contrato de Trabalho em Funções Públicas (CTFP), por tempo indeterminado (sem prejuízo do decurso de um período experimental) e a termo resolutivo que pode ser certo ou incerto, para as carreiras não relacionadas com o exercício de poderes soberanos e de autoridade;
 - b. Vinculação por nomeação, definitiva (sem prejuízo de um período experimental) e transitória para exercício temporário de funções, para as carreiras relacionadas com o exercício de poderes soberanos e de autoridade nas seguintes áreas: de administração directa da justiça, de defesa externa, de representação externa, de segurança pública, de informações de segurança, de investigação criminal e de inspecção.
2. Regime do CTFP, tornado modalidade comum, próximo do fixado no Código do Trabalho, mas salvaguardando sempre a prossecução do interesse público.
3. Manutenção das causas de cessação do CTFP previstas na lei.
4. Consagração no CTFP de um regime próprio de mobilidade especial com duração de um ano, destinado à realização das iniciativas necessárias à reafecção do trabalhador a outro serviço público, antecedendo a cessação da vinculação caso aquela reafecção não se verifique.
5. Far-se-á a revisão do Estatuto do Pessoal Dirigente, por forma a adequá-lo à consagração do CTFP e a salvaguardar o princípio da igualdade de acesso de todos os trabalhadores ao exercício de cargos dirigentes independentemente da modalidade de vinculação.
6. A nomeação seguirá, no essencial, o actual regime.
7. No regime de nomeação, introduzir-se-ão alterações em matéria de cessação da vinculação, consagrando-se a cessação por mútuo acordo, mediante indemnização, nos termos já referidos na legislação sobre mobilidade, e a cessação por insuficiência de desempenho, revelada na atribuição de avaliações negativas em dois anos consecutivos que, mediante verificação em processo disciplinar, consubstanciem violação grave e reiterada de deveres profissionais.
8. Para o exercício das funções sujeitas ao regime de nomeação nunca se poderá recorrer ao regime de contratação, tal como para o início de funções sujeitas ao regime de contrato nunca se poderá recorrer ao regime de nomeação.



9. Rever-se-á o Estatuto Disciplinar aplicável a todos os trabalhadores da AP, com um elenco de deveres comuns e as especificidades que pontualmente se justifiquem quanto aos procedimentos disciplinares e quanto às sanções aplicáveis em cada tipo de vínculo, derivadas da sua natureza.
10. Prever-se-á a aplicação aos trabalhadores vinculados por contrato de um corpo comum de impedimentos e incompatibilidades previstos para o pessoal nomeado, sem prejuízo de maiores exigências a prever em carreiras em que se justifiquem, independentemente da modalidade de vinculação.
11. As nomeações e contratações de carácter definitivo serão objecto de publicitação em Diário da República. As demais contratações e nomeações serão objecto de publicitação adequada, designadamente através de afixação em locais próprios dos serviços públicos.
12. Em matéria de negociação colectiva deverá prever-se:
 - a. Consagração do princípio da igualdade mínima entre os estatutos das duas modalidades de vinculação, na sequência do princípio referido no nº4;
 - b. Consagração do princípio da inderrogabilidade, por instrumentos de negociação colectiva, dos princípios fundamentais enformadores dos sistemas consagrados na lei de revisão dos sistemas de vinculação, carreiras e remunerações a que os presentes princípios darão origem;
13. Reforço da contratação colectiva, prevendo-se instrumentos celebrados por carreira ou conjunto de carreiras, independentemente do serviço, sector ou ministério (sem prejuízo de se acolherem as suas especificidades) e prosseguindo princípios de equilíbrio e justiça relativa dentro de cada serviço, sector ou ministério, sem prejuízo das particularidades de cada carreira.



Anexo C – Princípios relativos ao Regime de Carreiras

O sistema de carreiras será objecto de reforma subordinada aos seguintes princípios:

1. Redução do número de carreiras, dando origem a carreiras com designações e conteúdos funcionais mais abrangentes. Tal redução será acompanhada pela consagração de mecanismos que permitam maior flexibilidade para os trabalhadores na mudança entre carreiras.
2. Consagração de carreiras gerais e especiais.
3. A criação de carreiras especiais estará condicionada por:
 - a. Conteúdos funcionais específicos decorrentes das particularidades da função profissional e que não se enquadrem no conteúdo funcional das carreiras gerais;
 - b. Sujeição a deveres funcionais mais exigentes;
 - c. Ingresso na carreira ou em qualquer das suas categorias subordinado a requisitos adicionais de formação profissional ou de detenção de grau académico ou título profissional.
4. O conceito de carreira especial substituirá os conceitos de carreira de regime especial e de corpo especial, que desaparecerão.
5. As carreiras terão as categorias que as exigências funcionais impuserem. No caso de haver várias categorias a cada uma deve corresponder uma especificidade funcional própria, ainda que abranja o conteúdo da categoria inferior. Cada categoria integra diferentes posições remuneratórias.
6. A dinâmica das carreiras (evolução nas carreiras) estará relacionada com a gestão dos recursos humanos em cada serviço, conforme princípios enunciados nos pontos 5, 6 e 7 do Anexo A, e tal gestão articular-se-á naturalmente com as necessidades de gestão global, seguindo-se os princípios abaixo enunciados no capítulo V.



Anexo D – Princípios relativos ao Regime de Remunerações

O sistema de remunerações será objecto de reforma obedecendo aos seguintes princípios:

1. A remuneração terá as seguintes componentes:
 - a. RB, incluindo o subsídio de férias e de Natal;
 - b. Suplementos;
 - c. Prémios de desempenho.
2. Existirá uma tabela remuneratória única que englobará a totalidade dos níveis remuneratórios susceptíveis de serem utilizados nas posições remuneratórias de todas as carreiras, gerais ou especiais, dos trabalhadores da AP.
3. Dado o seu estatuto constitucional as Magistraturas terão uma tabela remuneratória específica.
4. O número de níveis remuneratórios da tabela e o montante correspondente a cada um desses níveis remuneratórios é objecto de acto regulamentar do Governo, fixado anual ou plurianualmente, após negociação sindical.
5. No quadro dos princípios enunciados no Capítulo V, a mudança de posição remuneratória opera-se para a posição imediatamente superior, dependendo das notações obtidas em avaliação de desempenho.
6. Tendo em vista premiar o mérito excepcional do trabalhador revelado na avaliação do seu desempenho, o dirigente máximo do serviço, ouvido o CCA, através de acto pormenorizadamente fundamentado, cujo teor integral é afixado em local próprio do serviço público e publicado na 2.^a série do DR, pode alterar a sua posição remuneratória para outra que lhe seja superior.
7. Deve eliminar-se a natureza automática e permanente de quaisquer suplementos remuneratórios, pressupondo, naturalmente, que complexos funcionais específicos se encontram remuneratoriamente reconhecidos na respectiva remuneração base.
8. Em matéria de suplementos, seguir-se-á um princípio de limitação, por forma a que só existam quando:
 - a. os trabalhadores tenham condições de trabalho transitórias que não correspondam às condições normais dos seus postos de trabalho, e apenas enquanto tais condições perdurarem;
 - b. os trabalhadores tenham, nos postos de trabalho que ocupam, condições de trabalho permanentes que outros trabalhadores da mesma carreira, categoria



ou área funcional, colocados em diferentes postos de trabalho, não são obrigados a enfrentar, e apenas enquanto aquelas condições perdurem.

9. Os suplementos constituirão, em regra, montantes determinados e não percentagens da remuneração-base.
10. Os suplementos remuneratórios são sempre referenciados a um posto de trabalho concreto e nunca apenas à titularidade da carreira, categoria ou área funcional.
11. Aos trabalhadores que obtenham classificações mais elevadas na avaliação de desempenho, pode ser atribuído um prémio pecuniário, de prestação única, no quadro das disponibilidades orçamentais destinadas a esse fim.
12. Prever-se-á a possibilidade de sistemas específicos de recompensa pelo desempenho os quais também poderão ter em consideração os resultados de equipas.



Anexo E – Princípios fundamentais relativos ao Sistema Integrado de Gestão da Avaliação do Desempenho na Administração Pública

O SIADAP encontra-se subordinado a doze princípios fundamentais: Art. 5.º

1. Coerência e integração, alinhando a acção dos serviços, dirigentes e trabalhadores na prossecução dos objectivos e na execução das políticas públicas;
2. Responsabilização e desenvolvimento, reforçando o sentido de responsabilidade de dirigentes e trabalhadores pelos resultados dos serviços, articulando melhorias dos sistemas organizacionais e processos de trabalho e o desenvolvimento das competências dos dirigentes e dos trabalhadores;
3. Universalidade e flexibilidade, visando a aplicação dos sistemas de gestão do desempenho a todos os serviços, dirigentes e trabalhadores, mas prevendo a sua adaptação a situações específicas;
4. Transparência e imparcialidade, assegurando a utilização de critérios objectivos e públicos na gestão do desempenho dos serviços, dirigentes e trabalhadores, assente em indicadores de desempenho;
5. Eficácia, orientando a gestão e a acção dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores para a obtenção dos resultados previstos;
6. Eficiência, relacionando os bens produzidos e os serviços prestados com a melhor utilização de recursos;
7. Orientação para a qualidade nos serviços públicos;
8. Comparabilidade dos desempenhos dos serviços, através da utilização de indicadores que permitam a comparação com padrões nacionais e internacionais, sempre que possível;
9. Publicidade dos resultados da avaliação dos serviços, promovendo a visibilidade da sua actuação perante os utilizadores;
10. Publicidade dos resultados dos dirigentes e dos trabalhadores, nos termos previstos na presente lei;
11. Participação dos dirigentes e dos trabalhadores na fixação dos objectivos dos serviços, na gestão do desempenho e na melhoria dos processos de trabalho e na avaliação dos serviços;
12. Participação dos utilizadores na avaliação dos serviços.



Anexo F – Objectivos conducentes ao melhoramento do funcionamento dos serviços na AP

Os objectivos, tal como a lei os define (art. 6.º), são os seguintes:

1. Contribuir para a melhoria da gestão da AP em razão das necessidades dos utilizadores e alinhar a actividade dos serviços com os objectivos das políticas públicas;
2. Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e auto-regulação da AP;
3. Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores;
4. Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida;
5. Reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos e estimulando o desenvolvimento de uma cultura de excelência e qualidade;
6. Melhorar a arquitectura de processos, gerando valor acrescentado para os utilizadores, numa óptica de tempo, custo e qualidade;
7. Melhorar a prestação de informação e a transparência da acção dos serviços da AP;
8. Apoiar o processo de decisões estratégicas através de informação relativa a resultados e custos, designadamente em matéria de pertinência da existência de serviços, das suas atribuições, organização e actividades.



Anexo G – Papéis desempenhados pelos intervenientes na articulação do alinhamento dos objectivos (art. 9.º)

1. À cabeça surgem os ministérios e os respectivos membros do governo. Cada ministério tem um sistema de planeamento, que constitui um instrumento de avaliação do cumprimento dos seus objectivos estratégicos plurianuais. (n.º 1 do art. 7.º)
2. Alinhados com o sistema de planeamento do ministério, os respectivos serviços tutelados têm de estabelecer os objectivos anuais e planos de actividades, de acordo com o seu ciclo de gestão. (art. 8.º) Estes objectivos anuais e os plurianuais integram o QUAR de cada serviço. (art. 10.º) O QUAR constitui o instrumento de avaliação do desempenho dos serviços (SIADAP 1), na sua modalidade de auto-avaliação.
3. Cabe ao serviço que, em cada ministério, exerce funções em matéria de planeamento, estratégia e avaliação assegurar a coordenação permanente entre todos os serviços tutelados de modo a certificar a articulação do sistema de planeamento com o QUAR. (n.º 2 do art. 7.º) Compete a este serviço, nomeadamente, apoiar e validar a identificação dos indicadores de desempenho; promover a criação de indicadores de resultado e de impacto ao nível dos programas e projectos desenvolvidos por um ou mais serviços, de modo a viabilizar comparações nacionais e internacionais; monitorizar a fiabilidade e integridade dos dados recolhidos pelos indicadores de medida e sistemas de informação; apoiar a identificação dos mecanismos de operacionalização dos parâmetros de avaliação do serviço. (art. 13.º) São ainda da competência destes serviços emitir pareceres com análise crítica das auto-avaliações, comparando todos os serviços do ministério com vista a propor ao membro do governo a lista dos merecedores da distinção de mérito e a identificar os serviços cujos desvios dos objectivos justifiquem ser objecto de hetero-avaliação. (art. 17.º)
4. O Conselho Coordenador do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado (SCI), uma vez informado dos serviços que justifiquem ser objecto de hetero-avaliação, tem de propor ao governo um programa anual de hetero-avaliações. (art. 22.º) De acordo com este programa, cabe às Secretarias-Gerais de cada ministério proceder ao processo de selecção e contratação de operadores externos para desenvolver a hetero-avaliação. (n.º 1 do art. 23.º) É o Conselho Coordenador do SCI que terá de emitir parecer sobre a qualidade dos



relatórios de hetero-avaliação e efectuar as recomendações que entender pertinentes. Este parecer deverá ser entregue aos membros do governo responsáveis pela área das Finanças e da AP e ao respectivo ministro da tutela. (art. 24.º)

5. Os vários serviços com competências em matéria de planeamento, estratégia e avaliação, um em cada ministério, são coordenados pelo Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços. Este Conselho, com múltiplas competências (n.º 3 do art. 28.º), tem como objectivo assegurar a coordenação e dinamizar a cooperação entre estes serviços, promovendo a troca de experiências e a divulgação de boas práticas no domínio da avaliação. (n.º 1 do art. 28.º)
6. A avaliação do desempenho dos dirigentes superiores e intermédios (SIADAP 2), ao integrar-se no ciclo de gestão do serviço, vai assentar na mesma base de objectivos que sustenta o QUAR e a avaliação de desempenho do serviço. Os dirigentes superiores de 1.º nível assumem compromissos de gestão com objectivos que acordam junto do membro do governo da respectiva tutela sob a forma de carta de missão. Os dirigentes superiores de 2.º nível assinam com o dirigente máximo uma carta de missão onde consta o compromisso com objectivos a alcançar. (art. 30.º) É de esperar que, do mesmo modo, que o compromisso com objectivos assumido pelo dirigente máximo decorra dos objectivos que servem de base à avaliação do serviço, o compromisso com objectivos assumidos pelos dirigentes superiores de 2.º grau advêm naturalmente do alinhamento com os objectivos do dirigente máximo e com os do serviço. Para além do grau de cumprimento dos compromissos com objectivos, os dirigentes superiores são avaliados em mais um parâmetro de avaliação, as competências. (n.º 1 do art. 30.º) O dirigente máximo do serviço é avaliado pelo membro do governo que outorgou a carta de missão; e é o dirigente máximo que avalia os dirigentes superiores de 2.º grau, embora essa avaliação seja homologada pelo competente membro do governo. (art. 33.º)
7. Os dirigentes intermédios são também avaliados em função dos parâmetros de resultados e competências e a sua avaliação integra-se igualmente no ciclo de gestão do serviço. O parâmetro resultados é obtido nos objectivos da unidade orgânica que dirige, ou seja, os objectivos da unidade orgânica e os do respectivo dirigente são os mesmos. (art. 35.º) Neste sentido, é natural que os compromissos assumidos com objectivos, no parâmetro resultados, pelos



- dirigentes intermédios provenham em desdobramento dos objectivos dos seus dirigentes superiores e do serviço. Os dirigentes intermédios de 1.º grau são avaliados pelo dirigente superior de quem directamente dependam; os dirigentes intermédios de 2.º grau são avaliados pelo dirigente superior ou intermédio de 1.º grau de quem directamente dependam. (n.º 1 e 2 do art. 38.º)
8. Seguindo o mesmo princípio de articulação, a avaliação do desempenho dos trabalhadores (SIADAP 3) também se integra no ciclo de gestão do serviço. Os parâmetros de avaliação dos trabalhadores são os mesmos dos dirigentes (art. 45.º) e, por isso, o parâmetro “resultados” traduz-se sobretudo na assunção pelos trabalhadores de compromissos com objectivos que são decorrentes ou, possivelmente, desdobramentos em cascata dos objectivos dos seus dirigentes. Isto mesmo se pode concluir da fase de planeamento do processo de avaliação prevista, da iniciativa e responsabilidade do dirigente máximo. (art. 62.º) A avaliação do desempenho é da competência do superior hierárquico imediato ou, na sua ausência, do superior hierárquico de nível seguinte. (n.º 1 do art. 56.º) O avaliado tem a obrigação de proceder à auto-avaliação, ainda que não constitua componente vinculativa da avaliação do desempenho. (n.º 2 do art. 63.º)
9. Uma vez que o avaliador tenha feito a avaliação, compete ao Conselho Coordenador da Avaliação (CCA) garantir o rigor e a diferenciação de desempenho do SIADAP 2 e do SIADAP 3, cabendo-lhe validar as avaliações de “Desempenho Relevante” e “Desempenho Inadequado”, bem como proceder ao reconhecimento do “Desempenho Excelente”, no estrito cumprimento das percentagens máximas legais da diferenciação do desempenho. Para além desta competência, cabe-lhe ainda estabelecer directrizes para uma aplicação objectiva e harmónica do SIADAP 2 e do SIADAP 3, no quadro do ciclo de gestão do serviço; estabelecer orientações em matéria de fixação de objectivos, de escolha de competências e de indicadores de medida; estabelecer o número de objectivos e de competências a que se deve subordinar a avaliação do desempenho; e emitir parecer sobre os pedidos para apreciação das propostas de avaliação dos dirigentes intermédios avaliados. (art. 58.º)
10. A Comissão Paritária tem uma competência consultiva para apreciar propostas de avaliação dadas a conhecer a trabalhadores avaliados, antes da homologação. (n.º 1 do art. 59.º) O trabalhador avaliado pode requerer ao dirigente máximo



que a sua proposta de avaliação para homologação seja submetida a apreciação pela Comissão Paritária. (n.º do art. 70.º)

11. Cabe, finalmente, ao dirigente máximo homologar as avaliações anuais. São ainda competências do dirigente máximo garantir a adequação do sistema de avaliação do desempenho às realidades específicas do serviço; coordenar e controlar o processo de avaliação anual de acordo com os princípios e regras definidos; fixar, nos termos legais, níveis de ponderação dos parâmetros de avaliação; assegurar o cumprimento das percentagens máximas legais de diferenciação do desempenho; decidir das reclamações dos avaliados; assegurar a elaboração do relatório anual da avaliação do desempenho. (art. 60.º)
12. Compete às secretarias-gerais de cada ministério elaborar relatórios síntese evidenciando a forma como o SIADAP 2 e o SIADAP 3 foram aplicados no âmbito dos respectivos serviços. (n.º 2 do art. 76.º) Já é, porém, à Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP) que compete acompanhar e apoiar a aplicação da avaliação do desempenho e elaborar relatório anual que evidencie a forma como o SIADAP foi aplicado na AP. (n.º 3 do art. 76.º)



A Reforma da Administração Pública –
“Implicações da sua implementação na Força Aérea Portuguesa”

Anexo H – Recolha de Dados

	Regime da Mobilidade (Como se fortalecerá a competitividade do pessoal civil que integra a FAP com o novo Regime da Mobilidade)	Regime de Vínculos, Carreiras e Remunerações (Em que medida o novo RVCR permite um melhor desenvolvimento de competências)	SIADAP (Estará a FAP adaptada para funcionar com um sistema de recompensas?) A diferenciação do mérito baseada num sistema por quotas (fixação de percentagens máximas) tem um efeito motivacional no pessoal civil da FAP
TGen Victor Morato	<p>Estamos numa fase inicial da implementação desta reforma e, por conseguinte com dificuldades em aferir os resultados. No entanto, refere que a redução do número de carreiras permite uma maior clarificação das atribuições criando condições para um maior envolvimento dos trabalhadores no que toca ao desenvolvimento das suas competências, reforçadas pela criação de recompensas pecuniárias para premiar desempenhos e com o espectro de ver extinto o seu posto de trabalho, em virtude de uma qualquer reestruturação de serviço e ser colocado em SME.</p> <p>A FAP não colocou ninguém em SME.</p>	<p>Concorda com o critério da antiguidade aliado à avaliação do desempenho para efeitos de progressão.</p> <p>Acha que é ainda cedo para afirmar com clareza que a nova LVCR permite um melhor desenvolvimento de competências, não obstante, ser esse o seu desejo.</p>	<p>A AP não está adaptada para funcionar com um sistema de recompensas. Deveria ser previamente testada (6 meses pelo menos) em outras áreas do sector público.</p> <p>O novo SIADAP é melhor que o anterior e permite seguramente um melhor envolvimento dos trabalhadores com os dirigentes e os serviços, responsabilizando directamente no processo de avaliação todos os seus intervenientes.</p> <p>De qualquer forma um sistema de avaliação por quotas é um sistema altamente injusto e por isso não concordo com ele.</p> <p>Concordo que a avaliação do mérito efectuada de forma responsável contribui para melhorar o serviço público de qualidade na FAP.</p>
TCOR	<p>A FAP não colocou ninguém em SME.</p>		<p>Não. De todo.</p> <p>Sou contra a atribuição de prémios de desempenho</p>



A Reforma da Administração Pública –
“Implicações da sua implementação na Força Aérea Portuguesa”

Manuel Estalagem			<p>começando por aqueles que se atribuem aos dirigentes.</p> <p>È a minha opinião muito pessoal e quiçá muito solitária. Mas não me parece que se deva premiar o fazer bem, o fazer correcto.</p> <p>Um sistema de progressão profissional mais aberto e perspectivando progressão na carreira de acordo com os méritos demonstrados em sede própria penso que será mais incentivador que prémios de desempenho, atribuídos por critérios, não poucas vezes ínvios, e geradores de mal estar.</p> <p>Espero melhor sorte para este novo SIADAP, que me parece um pouco (e só um pouco) mais cuidado, padecendo no entanto do mesmo mal que eu classificaria de necessário: rigor artificial e legalmente imposto.</p> <p>Se a cultura em termos de política social da classe dirigente fosse diferente, o 1.º passo seria abolir o anquilosado sistema de quotas.</p>
TCOR José Martins	<p>Competitividade entendida no sentido de aumento de produtividade e qualidade? Se assim for, só se operará com o rejuvenescimento dos quadros e reestruturação de serviços! Por outro lado é fundamental a aposta na formação, não “formação de currículo”, como a que se operou, de forma sistemática, há alguns anos – da qual resulta, hoje, quase uma ausência de relação directa com aumento de competência – mas sim na formação relacionada com estas novas reformas</p>	<p>É cedo para dizê-lo! A LVCR é, em si mesma e só por si, uma autêntica reforma dentro de outra reforma! Daí que as consequências e oportunidades derivadas da sua implementação estejam ainda muito no limiar da experimentação para poderem ser apreciadas com rigor e sensatez. Diria, no entanto, três coisas:</p> <p>1) ao passar de uma gestão de “Quadro”, para um modelo de gestão por “Mapa de Pessoal”, melhor permite a planificação anual das actividades, o melhor reconhecimento e consciência dos postos de trabalho necessários á prossecução dos objectivos, uma caracterização mais apropriada destes postos de trabalho;</p>	<p>É, na minha opinião, uma falsa questão! Se quisermos, no limite, as organizações nunca estão preparadas para coisa alguma que abane profundamente o status instalado. Desse ponto de vista, a AP não estaria, não senhor, no seu todo e no limite, preparada para receber um sistema de recompensas remuneratórias deste tipo. Mas, a verdade é que na AP sempre residiram ou se aplicaram ferramentas de gestão com recompensas materiais a outros níveis ou até funcionais (relembrem-se os casos dos suplementos remuneratórios, dos acréscimos de dias de férias, das folgas para serviços de turno</p>



A Reforma da Administração Pública –
“Implicações da sua implementação na Força Aérea Portuguesa”

	<p>e paradigmas, quer ao nível do saber-saber, como do saber-ser. Por outro lado, julgo que há ainda um outro vector a considerar, num horizonte temporal mais ou menos curto: a maior flexibilização da mobilidade interna, tanto quanto a legislação a permita. Na minha opinião, há demasiada sedentarização do pessoal civil da Força Aérea e isso conduz à estagnação. Mas este aspecto, concedo, só poderá ser encarado de uma forma mais objectiva quando já houver experiência suficiente derivada da implementação da nova lei da Mobilidade.</p> <p>A FAP não colocou ninguém em SME.</p>	<p>2) Com a elaboração do MP directamente ligado à gestão orçamental, permite melhor gerir as necessidades e as despesas com pessoal;</p> <p>3) ao forçar toda uma reforma de Carreiras e Categorias, bem como a reestruturação do sistema remuneratório, não só ao nível das posições em detrimento dos escalões, mas também ao nível da implementação de uma tabela única de vencimentos, permite terminar com a grande confusão e profusão de carreiras e categorias existentes (alguma delas absurdamente atomizadas, impossíveis de gerir em termos de visão global do equilíbrio sector público) maior verdade retributiva, se pensarmos que a progressão se fará por via do mérito e não por via do tempo.</p> <p>Ora, penso que é nestes três grandes vectores, funcionando em inter-ligação, que reside a possibilidade de se desenvolverem as competências, porque estas se situam sempre ao nível do “saber-fazer” e a Organização tem, a todo o momento melhor possibilidade de visualizar as necessidades e carências nessa matéria.</p>	<p>e escalar, dos aumentos de tempo de serviço, etc, etc.)</p> <p>Portanto, não é de grande honestidade intelectual dizer-se que a AP não suporta sistemas de recompensas. Mais: a experiência prática deste primeiro ano de aplicação do SIADAP, nos organismos e instituições públicas onde se pagaram prémios de desempenho, provam que é possível fazê-lo sem hiatos de maior na sua estrutura e no seu normal funcionamento. Daí que...</p> <p>Já tenho é dúvidas se a AP implementa este sistema de recompensas de uma forma equilibrada, equitativa, justa e transparente. Mas isso é outra questão!...</p> <p>Do ponto de vista da concepção académica deste tipo de sistema de avaliação, concordo em absoluto, pois se este tipo de avaliação privilegia a diferenciação do mérito, então isso deve ter consequências na prática. Os trabalhadores mais, capazes, competentes e dedicados devem e merecem verificar que o seu esforço e empenho é recompensado relativamente outros que assim não são. Esta concepção de gestão tem todo o cabimento, também, no sector público de actividade.</p> <p>As grandes questões e dúvidas colocam-se, isso sim, na execução e na justiça relativa de um mecanismo desta natureza. Sobretudo em organizações de grandes dimensões, onde é muito diversificado o leque de avaliadores e muito complexa a teia de relações existentes entre trabalhadores e avaliadores. Mas estamos a aprender, só a experiência permitirá aferir ferramentas e ajustar procedimentos.</p>
--	---	---	--



A Reforma da Administração Pública –
“Implicações da sua implementação na Força Aérea Portuguesa”

			<p>O anterior sistema (falo do que vigorou entre 2004 e 2007), desde logo, não fazia a necessária e conveniente ligação da avaliação do desempenho dos trabalhadores com o dos serviços e o dos dirigentes. Esta, a meu ver, é a grande inovação estratégica deste novo SIADAP, ou seja, a criação de um regime de avaliação dos serviços e dos dirigentes, que considero absolutamente imprescindível. Tenho dúvidas é que, no terreno e no concreto, ela se realize como deve ser e produza os resultados desejados, mas isso já é outra questão... Em termos de metodologia, a minha opinião é favorável, na generalidade, ao sistema implementado, sobretudo na questão da diferenciação do mérito por efeito de percentagens, com repercussões na carreira e nas remunerações, que o sistema anterior não previa.</p>
TEN Mónica Martins	<p>Resultante da reestruturação que a Administração Pública sofreu, muitos postos de trabalhos deixaram de fazer sentido e este regime permite para além de diminuir a despesa pública com os funcionários, enquanto não exercem funções, movimentá-los para outros serviços, onde de facto são necessários.</p> <p>A FAP não colocou ninguém em SME.</p>	<p>Interpretando competências como capacidade técnica, a LVCR vem aproximar o trabalhador que ocupa o posto de trabalho a determinada actividade, mediante a sua capacidade técnica. Passou a haver um refinamento na procura do trabalhador certo para determinada actividade.</p> <p>Procura-se assim que os serviços sejam eficientes, ou seja, definam o número necessário de trabalhadores para o cumprimento da sua atribuição, assim como as competências que estes devem deter, por forma a que os serviços sejam eficazes, ou seja, alcancem os seus objectivos.</p>	<p>Sim, se de facto a recompensa for para aqueles que mais se esforçaram.</p> <p>Concordo com a atribuição de prémios de desempenho. É uma forma de dinamizar a AP.</p> <p>Acima de tudo penso que a grande aposta está em aumentar a produtividade e empenho do funcionalismo público que estava, até então, encostado a um sistema de avaliação pouco relevante em termos de progressão/promoção na carreira, pelo que caía no marasmo assim que adquiria uma nomeação definitiva.</p>



Anexo I – Glossário de Conceitos

NOME	DESCRIÇÃO
Actividade	Conjunto de tarefas e competências cometidas a um determinado órgão ou serviço necessárias à prossecução de um objectivo
Cliente	Organização ou pessoa que recebe um produto ou serviço
Competências	Traduzem-se em conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequados ao exercício de funções
Desempenho	A medida das realizações alcançadas por um indivíduo, equipa, organização ou processo
Eficácia	Relação entre o objectivo definido e o impacto ou resultado alcançado
Eficiência	Relação entre os resultados obtidos e os recursos utilizados
Estratégia	Plano de acção para cumprir os objectivos de uma organização
Excelência	Prática notória na gestão da organização e na obtenção de resultados baseados em conceitos fundamentais que incluem: orientação para resultados, focalização no cliente, liderança e consistência de objectivos, processos e factos, envolvimento de pessoas, melhoria contínua e inovação, parcerias mutuamente benéficas, responsabilidade pública
Indicador	Uma característica mensurável ou quantificável, ou um aspecto mensurável ou quantificável
Medição	Medir continuamente o desempenho da organização através de indicadores-chave, permitindo obter uma base comparativa da melhoria de qualidade
Melhores práticas	Utilização de métodos ou iniciativas que conduzem a organização a um desempenho excepcional. Trata-se de um conceito relativo, uma vez que pode significar a adopção de práticas de gestão inovadoras ou interessantes, as quais foram identificadas através de <i>benchmarking</i> . Por vezes é preferível utilizar a expressão “boa-prática” quando não é possível assegurar que não existe uma melhor
Melhoria contínua	Técnica de mudança organizacional, que envolve toda a organização (colaboradores e dirigentes) no esforço de melhoria dos processos de trabalho tendo em vista a qualidade dos serviços, a satisfação dos requisitos, a economia dos recursos e de tempo
Meta	Marcos quantitativos que marcam o percurso traçado pela organização para alcançar os seus objectivos, fornecendo, assim, uma unidade de medida que permite verificar se a estratégia está a conduzir a organização no bom caminho (data definida, número de trabalhadores, valor de reclamações). Grau de resultados que se pretende alcançar em termos de qualidade, eficiência, eficácia, impacto, etc
Monitorização	Regras e procedimentos formais para prevenir e corrigir desvios a planos para alcançar objectivos
Motivação	Qualquer influência que mantém ou impulsiona o comportamento orientado aos objectivos das pessoas
Objectivos de curto prazo	Objectivos que podem ser realizados em menos de um ano



Objectivo operacional	Formulação mais concreta de um objectivo ao nível da unidade. Um objectivo operacional pode ser imediatamente transformado num conjunto de actividades
Prémio de Desempenho	Prémio pecuniário de prestação única a atribuir aos trabalhadores que obtiverem a nota de desempenho mais elevada ou imediatamente a seguir
Produto	Resultado de um processo
Projecto	Processo único que consiste num conjunto de actividades coordenadas e controladas, com datas de início e de fim, realizadas para atingir um objectivo em conformidade com requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custos e recursos
Qualidade	Valor, conformidade com especificações ou standards, excelência, ou exceder as expectativas dos clientes. Pode ser medida directamente, em função de um determinado padrão, ou indirectamente, pela apreciação ou impacto do cliente/cidadão
Resultados	Grau de cumprimento dos objectivos previamente definidos
Resultados para o cidadão/cliente	Aquilo que a organização alcança para os seus clientes, designadamente em relação às suas necessidades, exigências e expectativas. A satisfação do cidadão/cliente ou a boa vontade para pagar o serviço são a prova dos resultados
Satisfação dos clientes	Percepção dos clientes quanto ao grau de satisfação dos seus requisitos
Serviço Público	Conjunto de actividades e serviços ligadas à administração estatal através dos seus agentes e representantes, mas também exercida por outras entidades, mesmo que particulares, sempre visando promover o bem-estar à disposição da colectividade. Estas actividades, prestadas pelo Estado para a sociedade, são desempenhadas pelos funcionários públicos que estão integrados nas entidades governamentais, tais como entidades político-administrativas, de direito público e de segurança pública.



Anexo J – Guião de Entrevistas

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

ENTREVISTA

TEMA: O impacto das medidas de modernização da Administração Pública

Entrevistado:

Idade:

Funções:

Entrevistador: Major João Paes de Carvalho

1. Há quantos anos exerceu funções como gestor dos Recursos Humanos?
2. Como responsável máximo (investido) pelo Sector de Recursos Humanos considera que estas reformas da Administração Pública chegaram com algum tempo de atraso?
3. É sabido que a Força Aérea implementou desde a sua génese, o novo Sistema de Avaliação do Desempenho. Qual a sua opinião sobre as diferenças que encontrou entre o anterior sistema e o actual?
4. Qual a sua opinião em relação aos prémios de Desempenho?
5. Concorde com este Sistema de Avaliação do Desempenho?
6. Como acha que deve ser efectuada a Avaliação do Desempenho?
7. Que significados dar à nova metodologia da Avaliação do Desempenho?
8. Estará a AP adaptada para funcionar com um sistema de recompensas?



9. Em que medida a nova LVCR permite um melhor desenvolvimento de competências?
10. Concorda que o critério dos anos de serviço para as progressões na carreira é injusto?
11. Entende que a aposta na obtenção de resultados levarão a um melhor funcionamento da Administração Pública?
12. Como se fortalecerá a competitividade do pessoal civil que integra a Força Aérea?
13. O que acha do Regime de Mobilidade Especial que foi implementado em Portugal?
14. Gostaria que referisse se, no caso do seu serviço, já houve redução de pessoal e que soluções foram encontradas para resolver as dificuldades surgidas.
15. Acha que os funcionários públicos devem ter um estatuto laboral diferente do sector privado?
16. Qual a sua opinião sobre o aumento da idade da reforma?
17. Qual a sua opinião sobre a resistência que os sindicatos estão a manifestar quanto à maior parte destas medidas?



Anexo K – Grelhas Remuneratórias

CARREIRA: TÉCNICO SUPERIOR

CATEGORIA: TÉCNICO SUPERIOR

Posição Remuneratória	1. ^a	2. ^a	3. ^a	4. ^a	5. ^a	6. ^a	7. ^a	8. ^a	9. ^a	10. ^a	11. ^a	12. ^a	13. ^a	14. ^a
Níveis Remuneratórios	11	15	19	23	27	31	35	39	42	45	48	51	54	57

Índice	290	350	410	470	530	590	650	710	755	800	845	890	935	980
--------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----



Anexo K – Grelhas Remuneratórias (cont.)

CARREIRA: ASSISTENTE TÉCNICO

CATEGORIA: COORDENADOR TÉCNICO

Posições Complementares						
Posições	1. ^a	2. ^a	3. ^a	4. ^a	5. ^a	6. ^a
Níveis Remuneratórios	14	17	20	22	23	24
Índice	335	380	425	455	470	485

CATEGORIA: ASSISTENTE TÉCNICO

Posições Complementares												
Posições	1. ^a	2. ^a	3. ^a	4. ^a	5. ^a	6. ^a	7. ^a	8. ^a	9. ^a	10. ^a	11. ^a	12. ^a
Níveis Remuneratórios	5	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Índice	199	230	244	260	275	290	305	320	335	350	365	380



Anexo K – Grelhas Remuneratórias (cont.)

CARREIRA: ASSISTENTE OPERACIONAL

CATEGORIA: ENCARREGADO GERAL OPERACIONAL

			Posições Complementares	
Posições	1. ^a	2. ^a	3. ^a	4. ^a
Níveis Remuneratórios	12	14	15	16
Índice	305	335	350	365

CATEGORIA: ENCARREGADO OPERACIONAL

						Posições Complementares	
Posições	1. ^a	2. ^a	3. ^a	4. ^a	5. ^a	6. ^a	7. ^a
Níveis Remuneratórios	8	9	10	11	12	13	14
Índice	244	260	275	290	305	320	335

CATEGORIA: ASSISTENTE OPERACIONAL

									Posições Complementares			
Posições	1. ^a	2. ^a	3. ^a	4. ^a	5. ^a	6. ^a	7. ^a	8. ^a	9. ^a	10. ^a	11. ^a	12. ^a
Níveis Remuneratórios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Índice	a)	155	170	185	199	215	230	244	260	275	290	305

a) Retribuição Mínima Garantida



Anexo L – Tabela Remuneratória Única

TABELA REMUNERATÓRIA ÚNICA		ESCALA SALARIAL ACTUAL DAS CARREIRAS DO REGIME GERAL
NÍVEIS REMUNERATÓRIOS	Montante pecuniário (2008)	Índice correspondente
1	426,00	RMMG a)
2	517,10	155
3	567,14	170
4	617,18	185
5	663,88	199
6	717,26	215
7	767,30	230
8	814,01	244
9	867,39	260
10	917,43	275
11	967,47	290
12	1017,51	305
13	1067,55	320
14	1117,59	335
15	1167,64	350
16	1217,68	365
17	1267,72	380
18	1317,76	395
19	1367,80	410
20	1417,84	425
21	1467,88	440
22	1517,93	455
23	1567,97	470
24	1618,01	485
25	1668,05	500
26	1718,09	515
27	1768,13	530
28	1818,17	545
29	1868,22	560
30	1918,26	575
31	1968,30	590
32	2018,34	605
33	2068,38	620
34	2118,42	635
35	2168,47	650
36	2218,51	665
37	2268,55	680
38	2318,59	695
39	2368,63	710
40	2418,67	725



Anexo L – Tabela Remuneratória Única (cont.)

41	2468,71	740
42	2518,76	755
43	2568,80	770
44	2618,84	785
45	2668,88	800
46	2718,92	815
47	2768,96	830
48	2819,00	845
49	2869,05	860
50	2919,09	875
51	2969,13	890
52	3019,17	905
53	3069,21	920
54	3119,25	935
55	3169,30	950
56	3219,34	965
57	3269,38	980
58	3319,42	995
59	3369,46	1010
60	3419,50	1025
61	3469,54	1040
62	3519,59	1055
63	3569,63	1070
64	3619,67	1085
65	3669,71	1100
66	3719,75	1115
67	3769,79	1130
68	3819,83	1145
69	3869,88	1160
70	3919,92	1175
71	3969,96	1190
72	4020,00	1205
73	4070,04	1220
74	4120,08	1235
75	4170,13	1250
76	4220,17	1265
77	4270,21	1280
78	4320,25	1295
79	4370,29	1310
80	4420,33	1325
81	4470,37	1340
82	4520,42	1355
83	4570,46	1370
84	4620,50	1385
85	4670,54	1400



Anexo L – Tabela Remuneratória Única (cont.)

86	4720,58	1415
87	4770,62	1430
88	4820,66	1445
89	4870,71	1460
90	4920,75	1475
91	4970,79	1490
92	5020,83	1505
93	5070,87	1520
94	5120,91	1535
95	5170,96	1550
96	5221,00	1565
97	5271,04	1580
98	5321,08	1595
99	5371,12	1610
100	5421,16	1625
101	5471,20	1640
102	5521,25	1655
103	5571,29	1670
104	5621,33	1685
105	5671,37	1700
106	5721,41	1715
107	5771,45	1730
108	5821,49	1745
109	5871,54	1760
110	5921,58	1775
111	5971,62	1790
112	6021,66	1805
113	6071,70	1820
114	6121,74	1835
115	6171,79	1850